SIMON ROLOFF

AUSWEI-TUNG DER COACHING-ZONE

DREI VERSUCHE ZUR SELBSTOPTIMIERUNG IN DER MITTELSCHICHT

[transcript] X TEXTE

Simon Roloff
Ausweitung der Coachingzone

X-Texte zu Kultur und Gesellschaft

Editorial

Das vermeintliche »Ende der Geschichte« hat sich längst vielmehr als ein Ende der Gewissheiten entpuppt. Mehr denn je stellt sich nicht nur die Frage nach der jeweiligen »Generation X«. Jenseits solcher populären Figuren ist auch die Wissenschaft gefordert, ihren Beitrag zu einer anspruchsvollen Zeitdiagnose zu leisten.
Die Reihe X-TEXTE widmet sich dieser Aufgabe und bietet ein Forum für ein Denken ›für und wider die Zeit‹. Die hier versammelten Essays dechiffrieren unsere Gegenwart jenseits vereinfachender Formeln und Orakel. Sie verbinden sensible Beobachtungen mit scharfer Analyse und präsentieren beides in einer angenehm lesbaren Form.

Simon Roloff, geb. 1980, ist Autor und wissenschaftlicher Mitarbeiter am ICAM der Leuphana Universität Lüneburg. Er promovierte an der Bauhaus-Universität Weimar und war Juniorprofessor für Literarisches Schreiben und Literaturwissenschaft an der Universität Hildesheim. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen Kultur- und Medientheorie, Poetologien des Wissens sowie Geschichte und Theorie der digitalen Literatur.

Simon Roloff

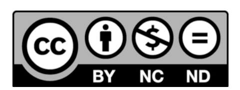
Ausweitung der Coachingzone

Drei Versuche zur Selbstoptimierung in der Mittelschicht

[transcript]

Diese Publikation wurde durch den Open-Access-Publikationsfonds der Leuphana Universität Lüneburg gefördert.

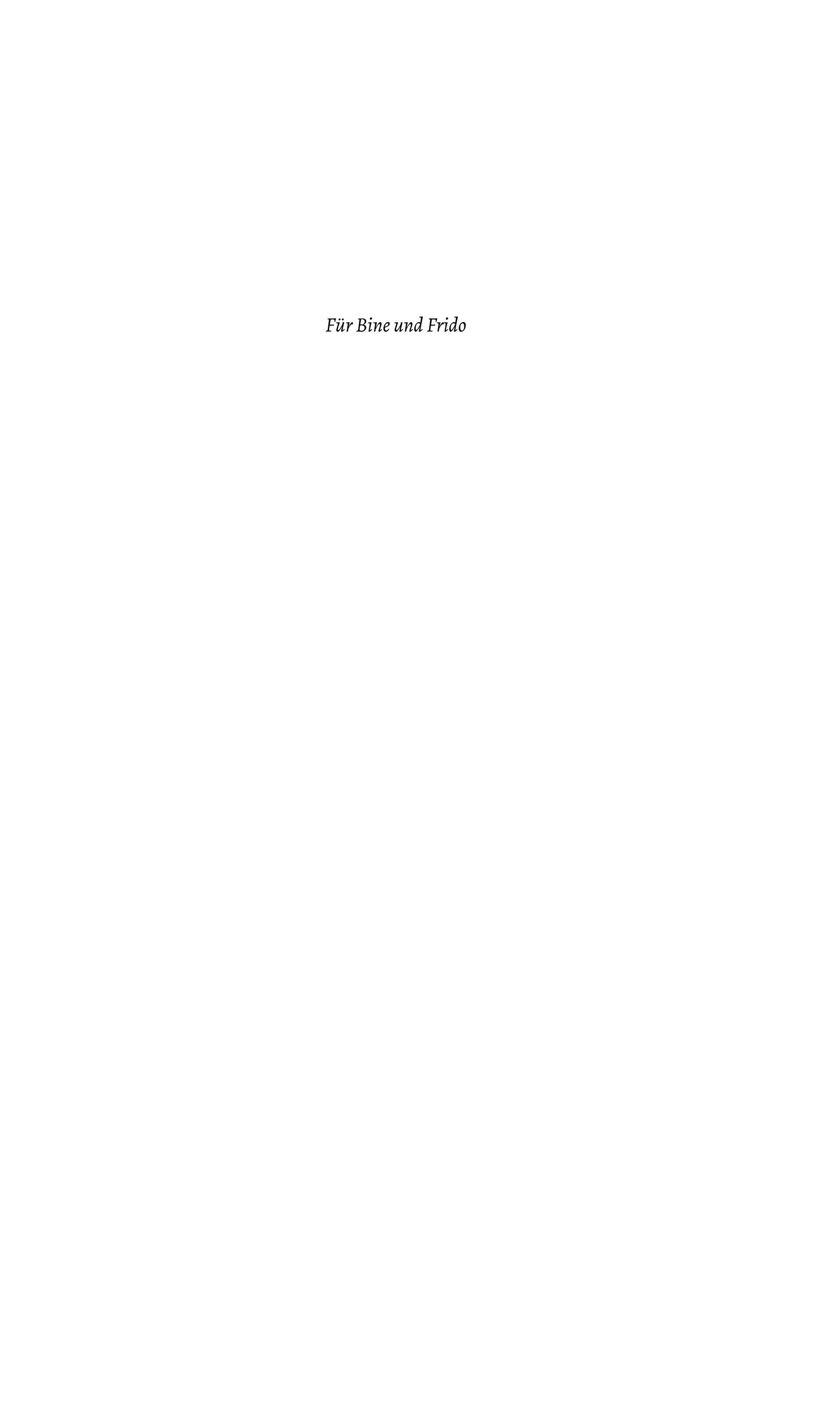
Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.



Erschienen 2023 im transcript Verlag, Bielefeld

Umschlaggestaltung: Kordula Röckenhaus, Bielefeld
Druck: Majuskel Medienproduktion GmbH, Wetzlar
https://doi.org/10.14361/9783839468036
Print-ISBN: 978-3-8376-6803-2
PDF-ISBN: 978-3-8394-6803-6
EPUB-ISBN: 978-3-7328-6803-2
Buchreihen-ISSN: 2364-6616
Buchreihen-eISSN: 2747-3775

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.
Besuchen Sie uns im Internet: *https://www.transcript-verlag.de*



Für Bine und Frido

Inhalt

Fit für Davos: Einleitung 9

Werde, was du bist: Originalität 17
Intelligenz ohne Ehrgeiz ist ein Vogel ohne Flügel 17
Niemand macht den Job, du zu sein, besser als du 25
Originalität ist die beste Form der Rebellion 44

Pflichtschuldige Lockerheit: Flexibilität 61
Jeder Einzelne ist ein Tropfen, gemeinsam sind wir ein Meer 61
Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen 65
Einen Sturm übersteht nur der biegsame Ast 79

Leben heißt brennen: Intensität 95
Du bist der Rohstoff, der niemals versiegt 95
Wahre Exzellenz ist das Ergebnis harter Arbeit
in allen Bereichen des Lebens 101
Feedback ist das Frühstück der Champions 120

Schluss: Kulturwissenschaft als literarische Übung 143

Anmerkungen 153

Fit für Davos: Einleitung

Meine Integrationsfachkraft gibt sich durchaus zugewandt. Wir sitzen in ihrem Büro, Kinderbilder stehen in selbst gemachten Tonrahmen auf dem Aktenschrank. Auf meinem Ergänzungsformular BB für erweiterten Bedarf klebt ein Smiley-Post-it. Wir streben eine Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung an.

- *Wenn es in der Wissenschaft nicht für Sie weiter geht.*
- *Gute Erfahrungen mit Selbstständigkeit.*
- *Umschulungen, Broschüren.*

Beim Gehen vergesse ich mein Notizbuch. Ein paar Tage später wird mein Hartz-IV-Antrag aus fadenscheinigen, aber rechtlich unanfechtbaren Gründen abgelehnt. Ich werde schwarz in einer Bar und auf dem Bau arbeiten. Außerdem verwalte ich die *Social-Media*-Seiten eines Autobauers. Bei Letzterem ist immerhin die Unfallgefahr gering, ich habe ja keine Krankenversicherung.

Anders als andere habe ich ein Jahr später noch mal Glück und unterschreibe im zarten Alter von 34 Jahren meinen ersten Arbeitsvertrag. Die Juniorprofessur an einer kleinen Universität ist ohne *tenure* ausgeschrieben, mündlich wird jedoch die spätere Entfristung in Aussicht gestellt. Eine durchsichtige Motivationsstrategie, aber man spielt trotzdem mit. Die relative Befriedigung selbstbestimmter und sinnvoller Arbeit in Lehre und Forschung wird im Folgenden von hohem Selbstvermarktungsdruck begleitet. Ich bin außerdem frenetischer Kooperationspartner und übernehme natürlich gerne alle »Bullshit-Jobs« (David Graeber) der Universität: Verwaltungsarbeit, Forschungsanträge, Kommissionssitzungen

und Re-Akkreditierungsberichte. Trotz meiner nach allen Seiten bekundeten Verwendungsfähigkeit begleitet mich eine diffuse Angst, dass ich zu wenig leiste und nur durch Arbeit bis zur Erschöpfung oder Vorspiegelung grandioser Forschung eine Chance habe, an der Akademie zu bestehen. Irgendwann schlafe ich nachts nur noch ein paar Stunden.

Diese Gefühlslagen und Verhaltensweisen erklären sich zum Teil aus meiner Herkunft: Mein Vater hatte den ersten akademischen Bildungsabschluss der Familie und so bin ich mit dem Versprechen der Industriegesellschaft des späten 20. Jahrhunderts aufgewachsen, dass Disziplin und eine gute Ausbildung moderate Aufstiegschancen und materielle Sicherheit versprechen. So funktioniert der Wissenschaftsbetrieb der Gegenwart aber nicht: Hier reicht es nicht, einen Abschluss zu machen, gute Arbeit in der Lehre zu leisten und gute Texte zu schreiben. Man muss sich vielmehr Alleinstellungsmerkmale erarbeiten, beständig auf Tagungen und in Publikationen präsent sein, Diskurstrends erkennen, setzen oder besetzen und dabei immer bereit sein, mehr zu leisten oder zu zeigen als die Konkurrenz um die immer weniger werdenden Professuren – im Mittelbau gibt es dank Wissenschaftszeitvertragsgesetz kaum noch die Möglichkeit, sich zu halten. Wer, vielleicht aus den Resten eines kleinbürgerlichen Habitus heraus, nicht den richtigen Ton und den richtigen Zeitpunkt der Selbstvermarktung findet, wer es nicht schafft, einzigartig und wahrnehmbar zu sein und dabei mit Theoriewendungen mitzuhalten, der hat es schwer, sich gegenüber anderen zu halten.

In einer der Nächte mit wenig Schlaf suche ich nach Stellen für Quereinsteiger außerhalb der Universität und finde dank einer Suchmaschinenfehlleistung die Studie *The Future of Jobs* des Weltwirtschaftsforums. Auf den wissensintensiven *White-Collar-Jobs* der Zukunft muss man »mit ungewöhnlichen und klugen Ideen aufwarten oder kreative Lösungen für ein Problem entwickeln«; außerdem soll man »verschiedene Regelwerke für Verknüpfung und Neuanordnung generieren oder anwenden«, dabei »Stärken und Schwächen alternativer Lösungen, Schlussfolgerungen und Herangehensweisen an Probleme vergleichen und bewerten können«; und bei alldem sei eine beständige »Überprüfung der eigenen Leistungen

oder der anderer Individuen und Organisationen zur Verbesserung oder Fehlerkorrektur« gefordert.[1] Das Anforderungsprofil für den postindustriell arbeitenden Teil der Mittelklasse: eine nützliche und gut vermittelbare *Originalität,* eine kognitive und biografische *Flexibilität* und eine gewisse (Selbst-)Beobachtungsfähigkeit, die Verbesserungspotenzial an sich und anderen entdeckt, also mit einer Haltung beständiger *Intensivierung* die Qualität von Lebens- und Arbeitsweise optimiert.

Offensichtlich sind von den Subjekten einer bestimmten Schicht gegenwärtig und zukünftig konkrete Haltungseigenschaften gefordert. Ein Verhältnis zu sich selbst und zur Arbeit, die über die Zugehörigkeit etwa zum Wissenschaftsbetrieb, aber auch zur Mittelklasse entscheidet.

Ein Schlafcoach hat mir geraten, die Nachtgedanken aufzuschreiben, um mich von ihnen zu lösen. Das ist mir nur mittelprächtig gelungen, aber aus den damaligen Notizen ist dieses Buch entstanden: zunächst fast heimlich und in Konkurrenz zu all den vergeblichen Forschungsanträgen und einem uninteressanten Habilitationsprojekt, zu denen ich mich durch die Juniorprofessur verpflichtet fühlte. Je stärker das Befristungsdatum meines Vertrages ins Bewusstsein rückte, desto stärker wurde die Nacht- zur Tagesbeschäftigung. Zeit für die Niederschrift hatte ich dann, als ich, diesmal erfolgreich, erneut Arbeitslosengeld II beantragen musste. Dabei dachte ich zunächst gar nicht an ein Buch, ich wollte schreibend meine Lage mit den mir zur Verfügung stehenden Begriffen wenigstens verstehen. Dabei war eine Frage maßgeblich: Wo aber lernt ein Subjekt, sich als individuell und authentisch, beweglich und risikofreudig, fehleranfällig und optimierungsbedürftig zu begreifen? Die Publikationen des *World Economic Forum* werden ja wahrscheinlich von den wenigsten gelesen, um über die von ihnen geforderten Eigenschaften im Jobmarkt auf dem Laufenden zu sein. Wo stellt man also sein Wollen und Wirken, seine Aufstiegshoffnung und seine Lebensplanung auf die Kompetenzen einer sozialen Schicht, etwa der Mittelklasse seiner Zeit ab?

Fragen wie diese sind die Domäne der Soziologie und diese Disziplin verweist auf der Suche nach ihrer Beantwortung gegenwärtig auf einen gesellschaftlichen Strukturwandel der Spätmoderne: Als

Folge einer Globalisierungsbewegung der Wirtschaft und technologischer Umbrüche in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts habe sich das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft nachhaltig verändert und dabei insbesondere die Mittelschicht, wie der Kultursoziologe Andreas Reckwitz in *Die Gesellschaft der Singularitäten* diagnostiziert, verändert. Das, was am Ende des 20. Jahrhunderts eine weitgehend nivellierte Klasse war, spalte sich nun in drei Blöcke auf: Neben der traditionellen, an klassischen Bildungsabschlüssen und Ausbildungsberufen orientierten Mittelschicht entstehe eine wachsende, vielfach prekär beschäftigte Dienstleistungsgruppe und von diesen beiden in Lebensstil und Beschäftigungsverhältnissen wiederum verschieden eine »neue«, nach Selbstverwirklichung strebende Mittelklasse.[2] Ich werde im Folgenden argumentieren, dass Selbstentfaltung als Ideal nicht das entscheidende Antriebsmoment der Transformation der Mittelklasse ist. Dabei stütze ich mich zu Teilen auf eine andere kanonische Analyse: Demnach ist die Gesellschaft der Gegenwart ein Ergebnis der Introjektion einer bestimmten Variante der Gesellschaftskritik in die Produktionsprozesse, welche im 20. Jahrhundert Forderungen nach Autonomie und Mitbestimmung erhob. Branchen wie Werbung, Architektur und Design schufen wachsende Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung im Beruf, aber neue Managementlehren absorbierten zugleich die Forderung und schufen so auch auf der Ebene der Angestellten und Facharbeiter Konkurrenzmodelle zu den lange die Mittelklasse dominierenden *organization men* und *women* des 20. Jahrhunderts. Luc Boltanski und Ève Chiapello suchen entlang dieser Argumentationslinie eine Erklärung für die Orientierung der gegenwärtigen Mittelschicht an neuen Werten.[3] Aus dieser Sicht ist es nicht eine spätmoderne, nur von Notwendigkeiten materieller Lebenssicherung und Statusinvestition gehemmte Selbstverwirklichungstendenz der Subjekte, die eine hohe gesellschaftliche Differenzierungskraft entfaltet, sondern ein von konkreten Arbeitsverhältnissen und ihren Anfordernissen bestimmter normativer Wandel.

Um die Herausbildung einer neuen gesellschaftlichen Differenzierungsform nach diesen Werten zu erklären, sind zuletzt Pierre Bourdieus Arbeiten zur Verteilung »kulturellen Kapitals« entscheidend, wo sie dessen Entstehung, Beschaffenheit sowie Akkumula-

tion durch gesellschaftlich organisierte Subjekte beschrieben. Dieser Theorie nach stehen habituelle Eigenschaften an der Gelenkstelle zwischen kultureller Norm und Individuum: Eignen wir uns doch, Bourdieu zufolge, in Schulen und Universitäten nicht nur das dort gelehrte Wissen an, sondern auch die Normen und Kodes des Verhaltens der bürgerlichen Welt.[4] Dies scheint eine notwendige, wenn auch anpassungsbedürftige Ergänzung zu Boltanski und Chiapellos Thesen zu sein: Nicht allein die diskursiven Innovationen von Managementlehren sind für die infrage stehende Transformation verantwortlich, sondern konkrete institutionelle Einrichtungen, Techniken und Praktiken, die den veränderten Habitus der Mittelklasse der Gegenwart herausbilden.

Dieses Buch zielt jedoch nicht auf eine eigene soziologische Theorie der Klasse in der Spätmoderne. Es ist vielmehr in der Kultur- und Literaturwissenschaft angesiedelt und interessiert sich deshalb für eine Mikrogeschichte der Implementierung von Normen am Subjekt, aus der ein etwas anderes Bild der Lage als im Blick der Wissens- und Institutionensoziologie entsteht. Dieses Buch analysiert deshalb Diskurse, Techniken und Praktiken des Coachings in ihrer Herausbildung von Selbstverhältnissen der neuen Mittelschichtsubjekte. Ich lese dafür Ratgeberliteratur und Lebenshilfeliteratur, besuche Weiterbildungsseminare und unterziehe mich Beratungen, in denen Arbeitnehmer*innen von heute sich die von Davos ausgegebenen Eigenschaften antrainieren. Denn in diesen Dispositiven der Gegenwart werden die herrschenden normativen Anforderungen von Beruf, Partnerschaft, Kindererziehung etc. an die Einzelnen vermittelt. Sie eignen sich daher für eine exemplarische Untersuchung und werden in diesem Buch als Milieus beschrieben, in denen Praktiken therapeutischer, pädagogischer und künstlerischer Provenienz das kulturelle Kapital der Mittelklasse ausbilden. Dies führt zur grundlegenden These der folgenden Kapitel: Die Milieus der neuen Mittelklasse entstehen durch die Wirkung von Kulturtechniken. In Verbindung mit ästhetischen und ökonomischen Faktoren bilden sie soziale Differenzierungen zwischen den Subjekten aus.

Fragen gesellschaftlicher Reproduktion werden in den Kulturwissenschaften bisher vorwiegend in der Tradition der englischen

Cultural Studies verhandelt. Insbesondere die Thesen der feministischen Kulturtheoretikerin Angela McRobbie zu sozialer Mobilität im Zeichen von Werten wie Selbstständigkeit, Selbstverwirklichung und Kreativität lassen sich dieser Disziplin zuordnen und haben meinem Versuch, mit dem Theorierahmen der deutschen Kulturtechnikforschung über soziale Differenzierung nachzudenken, einige wesentliche Anregungen gegeben.[5] Die Methode, mit der dies geschieht, könnte man als »Selbstversuch« bezeichnen. Der Selbstversuch gehört nicht gerade zum Kanon der Sozial- noch der Kultur- und Medien-, geschweige denn der Literaturwissenschaft. Er erfasst aber das Gemeinsame von ethnografischer Untersuchung, Überlegungen zur normativen Wirkung von Kulturtechniken und ihrer ästhetischen Rahmung, sowie autobiografischer Essayistik über soziale Mobilität in der Mittelklasse und Wissenschaft als Arbeit an deutschen Universitäten. Er ergibt sich überdies aus dem Gegenstand: Wenn der Zielpunkt der analysierten Praktiken ein kulturelles Selbst ist, jener Reibungspunkt also, an dem die normative Ordnung einer Gesellschaft sich in die Körper überträgt, so erscheint es sinnvoll, eben jenes Selbst in Gestalt des wissenschaftlichen Beobachters, seiner Ausbildung und seiner Arbeitsbedingungen in die Analyse einzubeziehen. So scheint die konkrete Wirkung der untersuchten Praktiken und Techniken am Subjekt erst nachvollziehbar. Und so lässt sich als wesentliches weiteres Anliegen dieses Buches an die kulturwissenschaftliche Argumentation eine Kritik anfügen, die mit einer Analyse des Hochstapler-Syndroms – oder des Hochstapler-Selbstkonzepts, wie es die aktuelle psychologische Forschung präziser bezeichnet – als weit verbreitete Erfahrungsform in der untersuchten Klasse einsetzt. An dem hiermit verbundenen Komplex aus Gefühlen und Strategien der Subjekte zeigt sich zum einen die Wirkung von Kulturtechniken bei der Eröffnung des Raumes sozialer Mobilität in der Mittelklasse der Gegenwart und zum anderen eine Grenze der Verfügbarmachung der Subjekte durch die daran beteiligten Werte und Haltungen.

Die Untersuchung beginnt mit dem Seminar »Wie ich einen erfüllenden Job finde«, in dem ich meine Neigungen und Interessen erforschen lerne und in Form von Alleinstellungsmerkmalen für den Arbeitsmarkt aufbereite. Die hier durchgeführten biografischen

Schreibübungen bilden den Ausgangspunkt für theoretische Überlegungen zu Kulturtechnik, Normativität und der Formation gesellschaftlicher Gruppierungen. Flexibles Handeln und Denken als weitere entscheidende Anforderung nach dem Davoser Forschungsbericht übe ich im zweiten Kapitel in einem Improvisationstraining für Führungskräfte. Hier wirken Techniken des Theatersports und des Psychodramas zur Verbesserung von Teamarbeit und der mit ihr verbundenen (Selbst-)Führungskultur von Managern in den zunehmend komplexen und digitalisierten Prozessen von Unternehmen der Gegenwart. Das intensive Leben und Arbeiten schließlich lerne ich in einem Wochenendseminar des weltweit wohl erfolgreichsten Life Coaches und Selbstoptimierungsgurus Anthony Robbins. Seine Sportstadien füllenden, irgendwo zwischen Selbsterfahrungsworkshop, Massenhypnose und Großraumdisco angesiedelten Seminare basieren auf Praktiken, deren Geschichte bis zur Entstehung des Gruppenfeedbacks und den Selbsterfahrungsgruppen der 1960er-Jahre zurückreicht und stellen sie in den Dienst der inneren Ressourcenbildung des kreativen Mittelschichtselbst der Gegenwart.

Wo die Erforschung dieses Selbst, seiner Wünsche und Motive, seiner Fähigkeiten und seines Verbesserungspotenzials in den von mir belegten Kreativitätscoachings Gegenstand von biografischen Schreibübungen war, schweife ich in einer Zweckentfremdung dieser Techniken immer wieder zu Szenen der eigenen (Selbst-)Abrichtung als Mittelschichtsubjekt ab. Das Schreiben über sich im Rahmen einer teilnehmenden Beobachtung bringt so den Bericht von einer beobachtenden Teilhabe an der Transformation der Mittelklasse unter dem Druck der Veränderung des Kapitalismus der letzten Jahrzehnte hervor. Damit soll nicht die wissenschaftliche Untersuchung durch eine authentische Ich-Perspektive illustriert werden. Teil dieses Projekts war immer auch ein Schreibexperiment, in dem die gesellschaftliche Gegenwart in Zusammenführung von subjektiver Erfahrung und objektiver Analyse eingefangen werden sollte. Dies hat zu einer Textform der Montage kleiner Formen geführt: Berichte teilnehmender Beobachtungen und (durch Kursivierung und als Auflistung gekennzeichnete) Feldnotizen stehen neben historischen Abrissen, autobiografischen Assoziationen, Beobachtungen zum Schreiben an diesem Buch, theoretischen Überle-

gungen zu Kulturtechnik und Gesellschaft sowie Lyrik und fiktiven Szenen. Diese zweifellos begründungsbedürftige Schreibweise wird in der Poetologie einer Kulturwissenschaft als literarische Übung im Schlusswort nachvollziehbar gemacht.

Ich bin allen dankbar, die im Laufe der Zeit die Entstehung dieses Buchs unterstützt haben: sei es mit Inspiration, Ratschlägen, Kritik, Ideen oder Zeit zum Schreiben. Insbesondere geht dieser Dank an meine Freundin, meine ehemaligen Kolleginnen und Kollegen am Institut für literarisches Schreiben und Literaturwissenschaft der Universität Hildesheim, nicht zuletzt aber auch seine Studierenden für ihren Enthusiasmus, ihre Neugier und Experimentierbereitschaft in unseren gemeinsamen Seminaren. Ohne die Unterstützung der Kollegforschergruppe *Media Cultures of Computer Simulation*, der ich freilich ein ganz anderes Forschungsprojekt vorgeschlagen hatte, wäre das Manuskript nie begonnen worden. Daher gilt mein Dank auch seinen beiden ehemaligen Direktoren.

Werde, was du bist: Originalität

Intelligenz ohne Ehrgeiz ist ein Vogel ohne Flügel

Wir stehen im Gift-Shop des Seminarzentrums, an einer Bar werden Sekt und Orangensaft ausgeschenkt. Kleine vegane Brote, Selleriesticks, jemand bezeichnet den Chili-Erdnuss-Dip als herausragend. Kennenlernen in fünf Minuten, dann schlägt ein vermutlich um die Augenpartie geliftteter Assistent des Seminarleiters einen kleinen Gong. In den Waschbetonregalen an den Wänden *self-help-merchandise*, Koffertags mit der Aufschrift »*emotional baggage*«, Kartenspiele mit Selbsterfahrungsfragen, Bücher in grauem Leineneinband und Titeln in pastelligem Blau, Türkis und Rosa.

- *A Guide with Exercises to Develop Self-Understanding.*
- *Anxiety.*
- *The Guide to Modern Manners.*
- *Who Am I.*
- *How to Overcome Your Past.*
- *Insomnia – Where Does it Come from?.*
- *The Meaning of It All.*
- *Procrastination Is a Bitch.*
- *A Job to Long for.*
- *Big Ideas for Curious Girls.*
- *The Pain of Working.*

Brigitta Häuser-Schäublin beschreibt die teilnehmende Beobachtung in ihrer Einführung für Anfänger als »widersprüchliches Verhalten«: man muss dazu gehören und dabei so wahrnehmen, als

ob man ganz außen steht. Ich nehme an einem Stehtisch mit harter Sekt-Orangensaft-Mixpolitik und gelöster Stimmung teil. »Hi, ich bin Claire, ich bin overdressed!« Am anderen Ende des Raumes zwei Frauen mit aufgespritzten Lippen und identischen goldenen Rolex an den Handgelenken sowie den gleichen knallengen pinken Capri-Hosen um die Waden. Auf dem Weg zur Toilette pralle ich fast mit einer gepflegten Version von Iggy Pop zusammen, die Camouflage-T-Shirt, Jackett und Slippers mit Strasssteinen trägt. Aber abgesehen von diesen Ausnahmen wird Status hier eher über subtile Kleidungsdetails und über Körper markiert, in die Trainingszeit geflossen ist.

Claire kommt negativen Urteilen über ihr Aussehen immer gerne zuvor. Sie hat »im IT-Bereich« in London gearbeitet, »macht aber seit einiger Zeit in PR« und zwar »freischaffend«, sie ist vor kurzer Zeit nach Berlin gezogen und sucht »eine neue Herausforderung«. Einen Stehtisch weiter Jenifer mit einem »n«, IT-Produktmanagerin bei einem größeren deutschen Verlagshaus, ihre Stelle wird aufgrund der EU-Gesetzesnovelle zum Setzen von Cookies auf Webseiten bald wegfallen. Steve ist arbeitsloser Politikwissenschaftler und will gerne in den Energiesektor, Zoë ist Kuratorin, will jetzt nach einer längeren Durststrecke aus dem Kunstbetrieb aussteigen. Teilnehmende Beobachtung benötigt informelle Gespräche, die in systematischer Kombination mit qualifizierten Interviews die Voraussetzung für gelungene Feldforschung sind. Hadsch macht »irgendwas mit Finanzen«, er sagt das mit einem irritierenden Augenzwinkern. Er ist im falschen Kurs gelandet, er wollte eigentlich etwas zu Liebe und Beziehung buchen, will seine Freundin verlassen, seine Mutter ist dagegen. Aber unser Thema *Wie man seinen Traumberuf findet* interessiert ihn auch. Dann leitet uns der Assistent durch eine Schiebetür in den loftartig mit Küche und Bar ausgestatteten Seminarraum, in dem auf abgezählten Stühlen Namensschilder, Arbeitsbücher, Bleistifte und Notizhefte auf lockeren Stuhlreihen ausgelegt sind. Wir schreiben unsere Vornamen auf Klebebänder und befestigen sie irgendwo am Oberkörper. Der Coach löst sich aus einem Gespräch und adressiert uns mit einem Räuspern:

- *Was hindert uns daran, einen Beruf zu finden, der wirklich zu uns, zu unseren Fähigkeiten und Neigungen passt?*
- *Glaubenssätze, Entscheidungen, Verhalten.*
- *Vorherrschende Haltung in dieser Gesellschaft: Wenn ich meinen Bedürfnissen nachgehe, begebe ich mich in Gefahr.*
- *Sorgfältig getrimmter Vollbart, ehemaliger Pfarrerssohn.*
- *Religiös auch die durch ein Oberlicht schräg einfallenden Sonnenstrahlen über ihm.*
- *Innere Stimmen waren einmal äußere Stimmen, meistens die unserer Familie.*
- *Breakout-Sessions zu zweit oder zu dritt, so fällt es oft leichter, Persönliches preiszugeben.*

Für unsere Offenheit wird im Voraus gedankt. Ich lerne einen arbeitslosen Architekten und eine österreichische Ingenieurin kennen, die, wie sie sagt, »politisch und menschlich« unglücklich mit ihrem Aufgabenfeld in der Automobilindustrie ist. Der Vater des Architekten hatte, wie er offenbar auch, ein gewisses künstlerisches Talent, wurde aber technischer Zeichner. Jetzt scheitert der Sohn an der Normalisierung seiner Interessen, vor allem daran, Leidenschaft in seine Branche zu investieren. Die Ingenieurin wiederum wäre gerne Autodesignerin geworden, ihre Eltern haben ihr aber das solidere Studium empfohlen. Keiner von ihnen wurde von der Universität abgehalten, im Gegenteil wurden sie darauf verpflichtet und an diese Verpflichtung sind Erwartungen gebunden. Miterleben, mitleiden, mitempfinden sind wesentliche Eigenschaften der Ethnograf*innen bei Brigitta Häuser-Schäublin. Wir schreiben die Ergebnisse unseres Gesprächs und unsere Kurzbiografien in ein Formularfeld im Arbeitsringbuch.

- *Schweigen hilft meinem Großvater nach dem Krieg über das Gröbste hinweg.*
- *Die Spätschicht in einem Walzwerk in der Nähe.*
- *Ein Haus mit einem kleinen Stall und einem Gemüsegarten, wie viele Arbeiterfamilien auf dem Land.*
- *Man darf sich nicht mit seinem Platz begnügen. Mit einer Energie, die es manchmal den Leuten auch zeigen will.*

- *Irgendwann Verwaltungsangestellter, der Schritt zwischen Arbeiterklasse und Kleinbürgertum.*
- *Immer »etwas zu Papier bringen«: Beiträge zur Verwaltungsgeschichte des Dorfes in einem Band zur 950-Jahr-Jubiläumsfeier.*
- *Der Sohn macht Abitur und studiert.*
- *Meinen Bruder nennt er den »Anstreicher«, weil er was mit Malerei machen will. Ich bin der »Schmierfink« und »die Journaille«.*
- *Kurz vor seinem Tod ruft er mich aus dem Krankenhaus an. »Ich wäre gerne so geworden wie du!«.*

Natürlich zu viele Details, die ich in unserer kurzen Breakout-Session im Seminar ausbreite. Ich übertreibe mal wieder, ich versuche die Übung besser als alle anderen zu absolvieren und komme auf diese Weise vom Hundertsten ins Tausendste.

Das Kapitel über die Kleinbürger in Pierre Bourdieus *Die feinen Unterschiede* habe ich gelesen, als hätte ich ein bisher geheim gehaltenes Dokument über meine Familie auf dem Dachboden gefunden. Auf einmal sind wir mit akademischer Klarheit zu sehen, obwohl die Unterschiede zwischen Frankreich und Deutschland manifest sind: Unser Mangel an lässiger Selbstverständlichkeit des Bildungsbürgertums in soundsovielter Generation, gleichzeitig haben wir das trotzige Abgrenzungsbedürfnis nach oben jener nicht, die zur Zeit der Veröffentlichung von *Die feinen Unterschiede* noch Proletarier genannt werden. Die herausragende Eigenschaft dieser Schicht ist es, ihren Aufstiegswunsch an die nächste Generation weiterzugeben. Deshalb gleichen die Biografien hier »Fluchtlinien«, wie Bourdieu das nennt: Die Einzelnen befinden sich in einer Bewegung lebenslanger Abgrenzung von der Herkunft. Statt einem festen Punkt beschreibt für ihn der kleinbürgerliche Habitus die »Linie der gesellschaftlichen (individuellen oder kollektiven) Laufbahn, [...] in dem die bereits durchschrittene Laufbahn weiterlebt in der Form eines auf Zukunft gerichteten Strebens«.[1] Daher die Disziplin, die Sparsamkeit, das Mehr-Scheinen-Wollen, das Streben nach »Kultivisiertheit«, wie eine Tante es immer nannte. Und die Abstiegsangst, diese Furcht vor dem Zurückfallen, nicht unbedingt

nur vor Armut im Alter, das auch, insbesondere aber auch in das Nichts der Unbedeutsamkeit.

Bourdieus Kleinbürger sind wie gemacht für die teilnehmende Beobachtung. Auf der einen Seite scheinen sie sich in jedem Milieu auf unauffällige Art auszukennen, für sie ist ja der Übertritt ins Andere ganz vertraut, und sie tun ja schon immer so, als ob sie dazu gehören. Es bleibt immer etwas Hölzernes und Tastendes in ihrer Interaktion, so als ob sie sich ihrer selbst beim Sprechen und Handeln ein wenig zu bewusst wären. Ihr Leben ist die beständige soziale Probebohrung. Und dann ihre leise Überraschung, wenn man auf sie in ganz natürlicher Weise reagiert. Was sie für die teilnehmende Beobachtung meinen Ratgebern zufolge diskreditiert, ist natürlich ihr *going native*: sie denken immer, sie gehören dazu, weil sie sich ein paar Tricks abgeschaut haben.

- *Mein anderer Großvater im blauen Daimler W 124.*
- *CDU wählen, entgegen den eigenen Interessen, aber entlang denjenigen des Geschäftsmannes, der man hätte sein können.*
- *Eine Mitgliedschaft im Tennisklub.*
- *Leben im Traum von dem, was hätte sein können.*
- *Und meine Großmutter, die am Ende ihres Lebens wütend auf ihn wird und sich in das Verkennen und Vergessen der Demenz zurückzieht.*

Bildung als die erste große Fluchtlinie der Kleinbürger: Wissen ist für meine Eltern etwas, das man sich aneignen kann, das bereit liegt und sozialen Gewinn bringt. Mein Vater hat durch sein Studium den verklinkerten Bauernhof der Urgroßeltern verlassen. Seine Kinder gehen auf eine Schule, in der man aus Interesse lernen lernt, in der man Fakten nicht auswendig wissen, sondern durch Herleitungen immer wieder neu herleiten soll. In der eine musische Ausbildung verpflichtend ist, die er nie hatte und von ganzheitlicher Pädagogik die Rede ist. Und wen wundert es, dass diese Söhne dann ein eher loses Verhältnis zu dem entwickeln, was sie wissen. Sind sich unsicher bei Jahreszahlen, können sich Eigennamen nur schwer merken, spekulieren lieber, als mühsam das Gedächtnis zu durchforsten. Etwas hat sich also verändert: statt sich Wissen anzueignen, ver-

suchen sie es selbst hervorzubringen. Ich habe bis zu meiner Promotion gebraucht, um zu verstehen, und eigentlich habe ich es immer noch nicht richtig verstanden, dass dies aber auch von einer gewissen Nonchalance gegenüber dem Produzierten begleitet werden sollte:

> Die Kleinbürger machen aus der Bildung eine Frage von wahr und falsch, eine Frage auf Leben oder Tod, und ahnen nicht im Geringsten, welche unverantwortliche Selbstsicherheit, unverschämte Lässigkeit, ja versteckte Unaufrichtigkeit auf jeder Seite eines inspirierten philosophischen, künstlerischen oder literarischen Essays steckt.[2]

Ähnlich die Kultur als die zweite große Fluchtlinie: »Geschmack zu haben«, also über Auswahl und Durchführung eines Arsenals kultureller Praktiken wie Mode, Essenszubereitung oder Inneneinrichtung zu verfügen. Mehr noch, kompetent über Literatur, Kunst, Musik und Theater sprechen zu können. Distinktionsarbeit des Aufstiegswillens auf der einen Seite, beständige Unruhe und Angst über Selbsttäuschungen auf der anderen Seite.

- *Die etwas eingesogene Atemluft meiner Mutter angesichts der als Tischdekoration gedachten Filzblumen auf einem Familiengeburtstag.*
- *»Hat es dir geschmeckt?« »Och ja, es war reichlich!«*
- *Rosamunde Pilcher und die schwülen Sexthriller der 1980er-Jahre, vor dem Einschlafen aber Heine oder Otto Flake.*
- *Die vage Anmutung von Künstlerlofts des New Yorks der 1970er-Jahre in meiner Kreuzberger Wohnung.*

Im Seminar *Wie man seinen Traumberuf findet* fällt der Wunsch nach einer Tätigkeit, die einen erfüllt, aus der man Lust oder Befriedigung zieht, statt nur Geld mit ihr zu verdienen, »vor nicht allzu langer Zeit«, wie der Coach sagt, einfach vom Himmel. Alle Menschen würden gerne kreativ sein, aber ihre Familiengeschichte oder ihr Umgang mit ihr hält sie davon ab. Wirklich glücklich kann materielle Sicherheit nie machen, das hatte schon Sartre in den 1960er-Jahren in seiner Theorie der Angst gesagt. Sie hindere das bürgerliche Individuum daran, ein authentisches Leben im Einklang mit seinen Ängs-

ten und Bedürfnissen zu führen, und nur die Konfrontation mit ihnen könne uns beibringen, was wir wirklich wollen. Der Coach kokettiert ein wenig mit dem Begriff Selbstfindung, natürlich seien wir auch ein wenig Hippies hier.

Bourdieus Analyse des Kleinbürgertums in *Die feinen Unterschiede* ist so wohl nur für Frankreich, wahrscheinlich sogar nur für das Paris der 1960er-Jahre gültig.[3] Neben nationalen Unterschieden ist dafür eine historische Transformation verantwortlich: kommt es doch in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zu einer Ausweitung wissensintensiver Produktion und des Dienstleistungsgewerbes sowie einer damit einhergehenden Proliferation akademischer Bildungswege und eines daran anschließenden Wertewandels. Dabei tritt für einen Teil der Mittelschicht an die Seite der Sicherung des materiellen Lebensunterhalts und der traditionellen Investition in Statusgüter wie Immobilien der »neue Leitwert der individuellen Selbstentfaltung«.[4] Für Andreas Reckwitz entstehen deshalb zwei Bruchlinien in der weitgehend nivellierten Mittelschicht der Nachkriegszeit: Zum einen wächst ein Dienstleistungsmilieu mit häufig geringen Löhnen und unsicheren Arbeitsverhältnissen heran. Zum anderen spaltet sich eine »neue« Mittelklasse, die sich an eben jener Selbstentfaltung und mit ihr verbundenen Idealen wie Individualität, Eigenverantwortung und Kreativität von der »alten«, durch Ausbildungsberufe und Werten wie Disziplin, Pflichtethos und Konformität geprägten Mittelklasse ab. Diese gesellschaftlichen Gruppierungen befinden sich, Reckwitz zufolge, in zunehmender Wertekonkurrenz und dies führt, wo sich die beschriebene Transformation in Statusangst und materiellem Abstieg äußere, auch zur Popularität rechtsextremistischer Parteien.[5]

Zwar kann die beschriebene Entstehung neuer normativer Leitlinien der Mittelschicht der Gegenwart kaum in Zweifel gezogen werden. Zugleich ist das Verhältnis zwischen »neuer«, »alter« und »prekärer« Mittelklasse wohl weitaus komplexer, als es in *Die Gesellschaft der Singularitäten* beschrieben wird. Problematisch scheint vor allem die Reduktion auf das Differenzierungskriterium »Selbstentfaltung«, die in dieser Form in qualitativen Studien so bisher nicht nachgewiesen werden konnte.[6] Eine neo-romantische »erschöpfte

Selbstentfaltung« (Reckwitz) spätmoderner Mittelklassesubjekte ist auch in den hier untersuchten Coachingformaten nicht auszumachen. Stattdessen werden sehr viel kleinteiligere, konkrete Selbstanforderungen gelehrt, die man zwar historisch gesehen mit Künstlerbiografien verbinden kann, die sich von der Idee eines bürgerlichen Künstlersubjekts aber längst emanzipiert haben. Offensichtlich stellt daher gegenwärtig ein nicht unwesentlicher Teil der Mittelschicht seine Aufstiegsambitionen und Bemühungen um Statuswahrung auf diese Werte ab. Und dies ist nicht nur im engeren Sinne der Fall, wenn eine tatsächlich künstlerische oder kunsthandwerkliche Tätigkeit, etwa als Grafikdesignerin oder Tattoo-Artist angestrebt wird. Auch in wissensintensiven Jobs, Facharbeiterpositionen oder Dienstleistungsberufen fordert die postindustrielle Arbeitswelt den Subjekten nicht unbedingt freie Selbstentfaltung, sondern viel eher konkret instrumentalisierbare Eigenschaften wie die der Originalität, der Flexibilität und Intensität ab. Und hier haben die in diesem Buch analysierten Coachingpraktiken ihre Funktion: sie sind die pädagogischen Techniken einer habituell neu formierten Mittelschicht.

- *Da waren sicher genug ernste Themen, Hoffnung, dass es trotzdem irgendwie auch bereichernd war.*
- *Muss jeder selbst entscheiden, wie er mit seinen dunklen Kapiteln umgeht.*
- *Tipp: nicht von Vergangenheit gefangen nehmen lassen.*
- *Wir schreiben auf einen Zettel, wo unsere Familienmitglieder keinen Erfolg hatten und wie wir erfolgreicher als sie werden können und werfen ihn in einen wahlurnenartigen Pappkarton.*
- *Auf dem zufällig zugeteilten neuen Zettel schaffe ich es endlich, mein Maßschuh-Start-up zu gründen.*
- *Befreiung von der Vergangenheit durch zufällig zugeteilte neue Biografien.*

Niemand macht den Job, du zu sein, besser als du

Am Ende der Mittagspause leiht mir der Architekt sein Buch *Nonkonformisten, warum Originalität die Welt bewegt*. Ich überfliege es, während sich die anderen einen Kaffee holen: Der Autor ist Organisationspsychologe, ihm zufolge ist Originalität zwar die wesentliche Eigenschaft erfolgreicher Menschen, aber wir schrecken aus Angst vor einem Bruch der Konventionen oder vor einem Scheitern davor zurück, unseren ureigenen Gedanken und Ideen im Unternehmen Ausdruck zu verleihen:

> Als Sie das letzte Mal eine originelle Idee hatten, was haben Sie da gemacht? Auch wenn wir in einem Land leben, in dem jeder seine Individualität frei entfalten und sich selbst verwirklichen kann, entscheiden sich dennoch viele im Streben nach herausragenden Leistungen und aus Angst vor einem Scheitern dafür, sich anzupassen, statt aus der Reihe zu tanzen.[7]

Dabei muss man weder besonders risikofreudig sein noch ein intellektuelles Wunderkind, um originelle Ideen zu entwickeln, denn gerade Genies und Virtuosen sind häufig so sehr auf Erfolg und Anerkennung bedacht, dass sie nichts wirklich Neues hervorbringen. Es werden Beispiele angeführt: Physiker, Dichter, die Erfinderin einer neuen Wissensdatenbank für Geheimdienste. Diese Menschen waren vor allem beharrlich, produzierten viele Ideen, statt nur eine einzige zu verfolgen, und ließen sich von Rückschlägen und Kritik nicht beirren:

> [Leonardo da Vincis] Kritiker fanden, er verschwende seine Zeit mit optischen Experimenten und anderen Zerstreuungen, die ihn davon abhielten, seine Gemälde zu vollenden. Diese Ablenkungen jedoch waren offenkundig für seine Originalität von entscheidender Bedeutung.[8]

Wenn hier also Künstlerbiografien für Selbstständige, Führungskräfte und Arbeitnehmer zur Nachahmung adaptiert werden und fällt dabei »was einmal einander verschiedene Kategorien waren, das Künstler- und das Unternehmertum nun ineinander«[9], so ist dies insbesondere für Biografien mit sozialer Mobilität in der

Mittelklasse am Ende des 20. Jahrhunderts entscheidend, denn zunehmend gelten die damit einhergehenden Anforderungen auch für mittleres Management und Dienstleistende:

> Auch wenn wir keine Ambitionen haben, ein eigenes Unternehmen zu gründen, ein Meisterwerk zu schaffen, das abendländische Denken zu revolutionieren oder eine Bürgerrechtsbewegung zu gründen, fehlt es uns nicht an Ideen zur Verbesserung unserer Arbeitsplätze, Schulen und Gemeinschaften.[10]

Luc Boltanski und Arnaud Esquerre beschreiben es daher als wesentliche Statusinvestition eines Teils der Mittelklasse der Gegenwart, »den eigenen Wert zur Geltung zu bringen«.[11] Die Leistungen der Einzelnen müssen einen anerkannten Neuigkeitswert mit sich bringen. Das bedeutet, man muss in einem Spiel der Differenzen reüssieren, das zugleich überraschend ist und sich an etablierte Normen und Werte anschlussfähig erweist. Diese normalisierte Originalität ist offensichtlich keine erlernbare Kompetenz wie administrative und betriebswirtschaftliche Kenntnisse und sie erschöpft sich auch nicht in gelungener Selbstvermarktung. Wie also entsteht so etwas wie die Einzigartigkeit aller als etwas, das man von sich selbst verlangt und gegenüber anderen verkörpert?

Der Coach bewundert Michelle Obama dafür, dass sie Leute begeistern kann und Helge Schneider dafür, dass er sich so viel künstlerische Freiheit leistet. Eine Beamtin auf einer Verwaltungsstelle bewundert den Physiker Harald Lesch dafür, dass er so intelligent ist, aber nie abgehoben scheint. Die IT-Produktmanagerin bei Burda lobt Steffi Graf für ihre Authentizität, Willensstärke und Sanftheit. Verliert sich ein wenig bei dem Versuch, die Sanftheit nachzuweisen. Der Architekt neben mir ist Fan von Steve Jobs.

- *Wir verstecken Neid vor uns und anderen.*
- *Manifester Vorteil Neid: Man lernt viel vom gewählten Objekt.*
- *Begriff Konkurrenz, lateinisch concurrere, gemeinsam gehen, also gemeinsam gehen, sich verbessern.*

- *Eine vage Folie in der PowerPoint-Präsentation mit Verweis auf die Kognitionsforschung: Oxytocin bei Neidempfindung im Gehirn ausgeschüttet, zugleich Botenstoff für Gemeinschaftsgefühl.*
- *Ein Stuhlkreis, gegenseitige Überbietung in der Benennung tiefer Neidgefühle.*
- *Verschlagenes Lächeln, das Ehrlichkeit signalisiert.*
- *Neid auf die größere Neidfähigkeit der anderen, ein Hetzen zu immer eindrücklicheren Geständnissen. Ich erfinde ein Neidobjekt.*

»Ich wollte ihm ähnlich sein, er faszinierte mich.«[12] In *Rückkehr nach Reims* beschreibt Didier Eribon, wie einer seiner Klassenkameraden nach wenigen von einem Musiklehrer auf dem Klavier gespielten Takten aufzeigt und das Stück »Eine Nacht auf dem kahlen Berge von Mussorgski« richtig erkennt. In diesen Jungen aus einer gutbürgerlichen Familie ist Eribon verliebt, wie er nun nachträglich sagen kann, er wirbt um seine Freundschaft, fühlt sich aber durch seine plötzlich wie selbstverständlich hervortretende musikalische Kompetenz, auch durch seine Kenntnisse in Literatur verwirrt, beeindruckt und zugleich beschämt: In seiner Familie aus der Arbeiterschicht wird bei klassischer Musik der Radiosender gewechselt. Um dieser Liebe willen, so Eribon, beginnt er überhaupt zu lesen oder so über Bücher zu sprechen, als habe er sie gelesen.[13] Dieser Geliebte ist also vor allem durch sein Wissen in kulturellen Dingen und seine Fähigkeit ausgezeichnet, dieses Wissen im richtigen Moment, im richtigen Ton und in der richtigen Weise zu präsentieren. Er verfügt über Bildungsinhalte, aber auch über die Fähigkeit, Bildung zu demonstrieren.

- *Die Versunkenheit von N. beim Malen oder bei Klausuren, was gäbe ich in diesem Moment darum, in ihrem Kopf zu sein.*
- *Ich selbst führe mehr oder minder auswendig gelernte Argumentationspunkte an.*
- *Wenn N. spricht oder schreibt, wirkt das in diesem Moment entwickelt, hergeleitet, neu gedacht, ja geradezu selbst entdeckt.*
- *Und dann erst diese achselzuckende Selbstnichtachtung bei all ihren Originalitätsbemühungen. Während ich mit der Vorstellung aufwachse, dass man für Erfolg lernen, also vor allem hart arbeiten muss, scheint*

sie mit ihrer Mischung aus gespannter Erwartung und Melancholie zugleich unangestrengt und genuin, so als könnte sie gegen ihren eigenen Willen nicht anders als genial sein.
- *Ich finde sie entsetzlich, ich finde sie großartig.*

In der Theorie des sozialen Ehrgeizes der Philosophin Chantal Jaquet sind mimetische Prozesse die Grundlage der Herausbildung sozialer Gruppen sowohl in ihrer Reproduktion wie auch ihrer Nicht-Reproduktion, also in einem Prozess des Übergangs von Subjekten zwischen den Klassen. Der Blick auf Literatur und soziologische Theorie zeige Jaquet zufolge, dass es nicht ein einfaches Übermaß an Antriebsenergie ist, ergänzt durch singuläre kognitive oder körperliche Fähigkeiten und eine gewisse Disziplin, die Aufstiegsgeschichten möglich werden lässt. Meist sei vielmehr die Existenz eines Vorbilds auszumachen, das der angestrebten Schicht entstammt oder Zugang zu ihr gefunden hat und deshalb ein Leben jenseits der eigenen Klasse möglich scheinen lässt:

> Tatsächlich ist jeder Ehrgeiz, sei er sozialer oder ökonomischer, intellektueller oder künstlerischer Natur, Ehrgeiz zu etwas und setzt die Idee eines Vorbilds, eines Ideals, eines zu erreichenden Ziels voraus. Im Fall der Nicht-Reproduktion impliziert er die Vorstellung eines anderen Modells als des herrschenden und die Existenz einer Begierde, es zu verwirklichen.[14]

In gewisser Weise ist diese Mimesis »nach oben« bereits Teil des Habitus des traditionellen Kleinbürgertums, wie es Pierre Bourdieu für das Frankreich der 1969er-Jahre beschreibt. Und sie wird zu einem ubiquitären Phänomen für eine Mittelklasse, deren Status an die konstante Entwicklung subjektiver und individueller Vermögen gebunden ist und die sich dadurch von einer traditionell arbeitenden und einer prekären Untergruppierung der Mittelklasse absetzt. Soziale Mimesis ist hier in einem beständigen Prozess der Gewinnung von Eigenschaften wie Originalität, Flexibilität und Intensität auf Dauer gestellt.

- *Im Kunstunterricht bin ich tragisch unerreicht darin, Farben auf dem Papier zu einem gleichmäßigen Grauton zu vermengen.*
- *Für meinen selbst genähten Kimono kann ich mich bei der japanischen Handwerkskammer nur entschuldigen.*
- *Einmal hielt eine Lehrerin meine im Brennofen zu einem grotesken Fabelwesen zerfallene Plastik in die Höhe und erklärte der lachenden Klasse, darunter auch N., dass ich eigentlich nur Anwalt oder Richter oder etwas in dieser Richtung werden könne.*
- *Im Deutschen Literaturinstitut Leipzig fragt man mich im Seminar, warum ich immer nur diese kurzen Notizen und kleine Texte schreibe. Ob ich etwa nichts zu erzählen habe?*

Sehr geehrter *Money Boy*,

in meinem Seminar »Wie man den Traumberuf findet« verfasse ich als Übung zur Anregung meines Neid- und Karrierepotenzials einen Brief an eine prominente Person, die ich bewundere. Sie kennen mich nicht, wir sind etwa gleich alt, aber Sie haben bereits alles in Ihrer Karriere erreicht, während ich immer noch alles vor mir herschiebe. Ihre Forschung zu Gangsta Rap im Rahmen einer Magisterarbeit in Publizistik und Kommunikationswissenschaften haben Sie nicht im akademischen Elfenbeinturm belassen, sondern gewinnbringend genutzt, um den Mittelklasse-Hip-Hop auf ein neues Niveau zu heben. Sie sind, wenn man Ihre Karriere als Ganzes überblickt, der lebende Beweis, dass bewusste Selbststilisierung mit etwas Ironie einen gewissen Marktwert besitzen kann. Ich verweise auf Ihre Fähigkeit, kontroverse Aufmerksamkeit zu erzeugen und damit Klicks auf YouTube. Hier im Seminar gilt es als gute Burn-out-Prophylaxe und psychosomatische Präventionskur, seinem wirklich einzigartigen Traum zu folgen, wenn man ihn gefunden hat. Unser Trainer hatte zum Beispiel immer Mandelentzündung, als er mal in einer Festanstellung gearbeitet hat. Jetzt arbeitet er selbstständig und die Mandeln sind tipptopp. Sie, lieber Money Boy, stelle ich mir ebenso brennend gesund vor, wie auch

ein mit Ihnen auf der Höhe Ihres Erfolgs gedrehter Werbespot für Rauch-Fruchtsäfte andeutet.

Soweit, ich hoffe die Homies sind wohlauf.
Mit leichtem Hüsteln,
Ihr *SR*

Schreiben wird hier im Seminar zu einer Technik der Entdeckung unserer Originalität: Wir vergleichen uns mit Familienmitgliedern in einer Tabelle, in einer anderen übersetzen wir unsere frühesten Kindheitserinnerungen in Kompetenzen. Wir notieren unsere unwillkürlichen Reaktionen auf einen Film. Am Ende des Seminars schreiben wir eine Stellenanzeige für uns selbst in die Formularfelder unseres Übungsheftes. Diese Übungen dienen zur Suspendierung einer inneren Zensurinstanz, die uns falsche Bilder von uns selbst vermittelt hat. Wir finden verschüttete Kindheitserinnerungen an erste Spielerfahrungen, achten auf unsere unwillkürlichen Reaktionen in rasant vorbeiziehenden Filmszenen und adressieren Menschen, die es besser gemacht haben als wir. All das bringt ein wahres, verborgenes oder vergessenes Selbst hervor und will erneut jene mimetischen Prozesse anregen, von denen in den Ausführungen des Coaches über »gesunde Konkurrenz« zu Beginn die Rede ist.

In einer zentralen Szene aus *Rückkehr nach Reims* beschreibt Eribon, wie er seiner ersten Liebe so ähnlich zu werden versucht, dass er seine Handschrift, »die Art und Weise wie er die Buchstaben formte«, imitiert.[15] Wie er auf diese Weise schreibend zu einem Intellektuellen wird, der über Bücher, Musik oder Kunst mit lässiger Selbstverständlichkeit spricht. Wofür es manchmal ausreicht, so zu tun, als habe man gelesen, gehört oder gesehen:

> Ohne seine Mittel zu besitzen, begann ich dasselbe Spiel zu spielen. Ich lernte die anderen zu täuschen. […] Was zählte, war allein die Erscheinung, das für mich selbst und die anderen konstruierte Bild.[16]

Ähnlich erinnert sich Annie Ernaux an die Briefe ihrer Mutter, die ihre nüchternen Berichte über alltägliche Begebenheiten mit gewählten Formulierungen vermengten. In einem Stil, der den Spagat zwischen Klassenzugehörigkeit und dem Versuch der Entledigung ihrer sichtbaren Zeichen im Schreiben offensichtlich macht: Ihre Mutter will im Gegensatz zum schweigsamen Vater durch Verwendung neuer und gebildeter Worte »kultiviert wirken«, weshalb sie »Gehörtes und Gelesenes beherzt ausprobierte, mit nur leichter Unsicherheit«.[17]

Sowohl Ernaux als auch Eribon sind Beispiele für eine autobiografische Literatur, die von der soziologischen Theorie Pierre Bourdieus nicht nur beeinflusst wird, sondern direkt auf diese Theorie Bezug nimmt und sich als ihre literarische Fortsetzung begreift. Deshalb die dort ausgebreiteten Analysen von Aufnahme- und Abschlussprüfungen, von Verhaltenskodizes an Schulen und Universitäten, die je individuellen Beschreibungen einer Tradierung von Geschmack im Habitus der bürgerlichen Familien und ihres Ausbleibens in Arbeiterfamilien, sowie der Details einer Vermittlung klassenabhängiger Haltungen zu Bildung und Kultur überhaupt. Es wirkt daher als Ergebnis einer Rücksendung an den Absender, wenn man Bourdieus Theoreme auf sie anwendet, also zum Beispiel die Verinnerlichung von Normen durch eine Praxis wie das Schreiben herausarbeitet. Jenen Vorgang also, der bei Bourdieu wörtlich übersetzt eine Eingliederung (*incorporation*) bezeichnet und in dem die über gesellschaftliche Zugehörigkeit bestimmenden Habitusformen der Klasse entstehen.[18]

Der Einfluss Bourdieus ist in den zitierten sozialen Schreibszenen vor allem in ihrer institutionellen Rahmung manifest: Die Schule führt Eribon und sein jugendliches Vorbild zusammen, die Mutter schreibt an die studierende Tochter. In der Darstellung des Schreibens insistiert aber, ohne dass dies so intendiert ist, eine Eigendynamik, eine Art mimetischer Überschuss, der in den heißen Bemühungen der Subjekte um ein Schriftbild, um eine Ausdrucksweise, also um das Gesehenwerden als Teil einer anerkannten sozialen Gruppierung manifest wird. Das Schreiben ist in dieser Literatur der Klasse eine unbemerkte Operation der Hervorbringung und Konsolidie-

rung des sozialen Ehrgeizes. Es ist das Schreiben selbst, mit dem die Subjekte hier ihren Platz einnehmen wollen.

- *N. und ihre ausgesuchte Art, die Buchstaben zu verschnörkeln, dabei das Schriftbild aber harmonisch erscheinen zu lassen.*
- *Ihr kleines »a« wie eine gedruckte Type, das ich noch heute so schreibe.*

Der blinde Fleck der Theorie der sozialen Reproduktion Bourdieus lässt sich mit einem berühmten Aufsatz des Anthropologen und Ethnologen Marcel Mauss herausarbeiten. Anhand zahlreicher Beispiele, wie etwa der historischen Veränderung des Kraulstils, einer neuen Gangart der Französinnen unter dem Einfluss des amerikanischen Kinos oder den Eigenheiten des Marschierens verschiedener militärischer Regimenter, beschrieb er kulturell vermittelte Prozesse der Verhaltensangleichung innerhalb von Gruppen, Nationen oder Generationen:

> Die Stellung der Arme, der Hände während des Gehens stellen eine soziale Eigenheit dar und sind nicht einfach ein Produkt rein individueller, ausschließlich psychisch bedingter Mechanismen.[19]

Der Grund für eine bestimmte Bewegungsweise des Körpers, dieses scheinbar so unhintergehbar biologische Element menschlicher Existenz, sind Mauss zu Folge eingeübte und trainierte Formierungsvorgänge: Training, Tradierung, Routinebildung. Deshalb muss der Begriff der Körpertechnik an dieser Stelle wörtlich genommen werden: Der Körper ist angesichts der ihn prägenden Vorgänge der Erziehung und Formung ein Artefakt, eine *techné*. Er prozessiert dabei Zeichen der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppierung, und so lässt sich dann mit Mauss von einem »Habitus« sprechen, lange bevor Bourdieu und Norbert Elias den Begriff aufnehmen: eine kulturell formierte Haltung als Ergebnis übender Einwirkung auf die Subjekte.[20]

Mauss legte in seinem Text einen Zusammenhang von Körpertechnik und Technik im landläufigen Sinne des Wortes nahe, etwa wenn in einem der obigen Beispiele das Kino eine neue Gangart verbreitet. In diesem Zusammenwirken von Praktiken und Gerätschaften ist sein Konzept zu einem entscheidenden Ausgangspunkt der

Kulturtechniktheorie in den deutschen Medienwissenschaften geworden: Hier werden Verknüpfungen von Körpern mit Medien in einem sehr weit gefassten Sinn beschrieben, – also nicht nur mit der allgemeinsprachlichen Definition dieses Begriffs, der Massenmedien wie Zeitung, das Internet oder Soziale Medien meint, sondern auch mit Dingen oder Instrumenten. Das Schreiben etwa wäre ein hervorragendes Beispiel für eine Kulturtechnik, die Körper und Instrument zusammenfügt: muss doch die Hand dafür in einem mühsamen Abrichtungsprozess auf den Gebrauch von Stift oder Tastatur eingestellt werden und es entsteht eine nicht bewusst gesteuerte, sondern weitgehend selbsttätig prozessierende »Operationskette«, die dabei grundlegende kulturelle Unterscheidungen erzeugt. Kulturtechniken ziehen also Differenzen im Symbolischen ein, die für die Entstehung von Kulturen Voraussetzung sind, – sehr grundlegend zunächst einmal in der Unterscheidung von Kultur und Natur, aber auch andere, in allen Kulturen jeweils in besonderer Weise auftretende Differenzierungen, wie etwa die zwischen heilig und profan.[21] In anderer Hinsicht können sie aber auch soziale Differenzierungen wie die zwischen unterschiedlichen Klassen oder Milieus markieren.

Um dies am Beispiel des Schreibens auszuführen: Voraussetzung für eine gelingende Kommunikation ist hier die eingeübte Ausfertigung von Buchstaben als Selektion aus einem Reservoir von Zeichen, mithin also die Trennung von Rauschen und Information im Zusammenspiel von Hand und Stift oder Tastatur. Historisch gesehen ist dieser Vorgang aber in der westlich-christlichen Schriftkultur mit der Produktion von weiteren Unterscheidungen verbunden, etwa mit der des göttlichen Wortes vom weltlichen Raum in der Heiligen Schrift, und nicht die Geringfügigste darunter wäre die zwischen Schriftmächtigen und Nicht-Alphabetisierten. Auf dieser Ebene bildet Kulturtechnik in sehr grundsätzlicher Weise soziokulturelle Abtrennungen aus.

Die soziale Ebene der Differenzierungsfunktion von Kulturtechniken hat bereits der Ethnologe Bronislaw Malinowski anhand seiner Beobachtungen unter melanesischen Fischern beschrieben: Dabei hob er die Funktion ihrer Begrüßungen hervor, durch die keine Handlungen koordiniert oder Wahrnehmungen von einer Seite

an die andere übermittelt, sondern ein sozialer Raum, eine »Atmosphäre von Gesellschaft« geschaffen wurde, wie Malinowski es nannte. Ein Raum also, der aus Sprache, Gesten und ihre jeweiligen Kombinationen entstand: »Jede Äußerung ist ein Akt, der das Ziel verfolgt, den Hörer durch eine soziale Empfindung oder anderes an den Sprecher zu binden.«[22] Während bei jeder Begegnung zunächst alle möglichen sozialen Relationen und daraus abgeleiteten Handlungen denkbar erscheinen, etabliert der Gruß einen Kanal der Kommunikation, bindet zwei Subjekte in ihm aneinander und produziert dabei Zeichen der Art ihrer Verbindung in diesem Raum, etwa wenn eine verschworene Geste eine heimliche Abgrenzung gegenüber anderen erzeugt, oder wenn Ehrerbietung zu Ranghöheren ausgedrückt werden soll.[23] Der Gruß ist also zunächst nichts als eine »Unterbrechung des Schweigens« oder des Rauschens im Sinne der Informationstheorie, in dem er aus allen möglichen sozialen Beziehungen eine bestimmte zwischen den Subjekten festlegt.[24] In Seminaren und Coachings etwa wird das *high-five* immer wieder zur Herstellung dieses Raumes im Kontext der Mittelklasse der Gegenwart genutzt: Ursprünglich dem *low-five*, einem unter Afroamerikanern in den 1920er-Jahren als Erkennungszeichen verwendeten Gruß, wurde es über die Aufnahme im Leistungssport spätestens seit den 1970er-Jahren zu einem ubiquitären Phänomen.[25] Auf dieser Ebene der Produktion von symbolischer Differenz knüpft die Kulturtechnik dann in Coachings für die Mittelklasse offensichtlich an: Es wird ein Raum der Gemeinsamkeit über den geteilten Wert geglückter Ausarbeitung des Selbst, dessen beständigen Übung und innerer Vervollkommnung geschaffen.

Kulturtechniken haben also eine zentrale Funktion in der Lenkung, Stabilisierung und Destabilisierung von sozialer Mimesis, die für sich allein noch keine soziale Kohäsion erzeugen kann: zu stark hebt sich Anziehung und Abstoßung in der Selbstangleichung an andere auf, zu sehr werden die Kohäsionskräfte dabei zugleich von Abstoßungsreaktionen begleitet und zu unterschiedslos flottieren die Subjekte in einem Raum beständiger Gemeinschaftsbildung und -auflösung ohne den Einfluss einer lenkenden Gewalt. Operationsketten schalten sich lenkend und kanalisierend in die hitzigen Imitationskonvulsionen der interpersonalen Mimesis ein, kühlen

Sie dabei gewissermaßen ab und machen die soziale Dynamik wiederholungs- und reproduktionsfähig. In dieser Weise versteht der Kulturwissenschaftler Stephan Gregory soziale Mimesis als eine kulturtechnisch gerahmte Dynamik im Rückgriff auf Aristoteles und Gabriel Tarde:

> Es geht nicht [...] um die Nachahmung von Gestaltung, um die Imitation von Vorbildern. Es geht vielmehr um die wiederholte Erprobung eines technischen Verfahrens, um die imitative Einübung einer bestimmten Weise der Hervorbringung von Welt.[26]

Daher wirken kulturtechnische Operationsketten als Formen der sozialen Selbstverortung qua Differenzerzeugung und stellen insofern eine entscheidende Neuerung der Produktion von feinen Unterschieden dar: »Die Verfertigung von sozialen Unterschieden impliziert immer auch so etwas wie eine Leibesübung, eine Art sozialer Gymnastik, durch die neues Abstandsverhalten erprobt und angeeignet wird.«[27]

Um einen Beruf zu finden, in dem wir unser Potenzial ganz entfalten können, müssen wir herausfinden, was uns bei der Arbeit Freude bereitet. Dafür wird der Seminarraum abgedunkelt und ein Film auf eine heruntergelassene Leinwand projiziert. Eine künstlich erzeugte Super-8-Ästhetik alter Familienfilme, manchmal kurze Filmszenen, etwa mit Sean Connery als James Bond oder Ausschnitte aus Woody-Allen-Filmen in assoziativer Schnittfolge, dazu ein überschnell gesprochenes Voiceover, der mit angenehm eigenschaftsloser Stimme ein typisiertes »Du« adressiert:

- *Du hast es genossen, als du neun Jahre alt warst, Kekse für einen Stand zu backen und zu verkaufen.*
- *Du liebst Gewinn, weil es in vielerlei Hinsicht ein Erfolg der Psychologie ist.*
- *Eine Belohnung für die Fähigkeit, die Bedürfnisse anderer Menschen schnell und vor der Konkurrenz zu erraten.*
- *Du siehst darin keine Selbstbereicherung, sondern Verständnis für andere, Effizienz, Disziplin und Einfallsreichtum.*

- *Dir gefällt die Art und Weise, wie ein elegantes Glas mit gut designtem Besteck und einem einfachen Tonteller harmoniert.*
- *Du wünschtest, du könntest in die Vergangenheit reisen, um die architektonischen Linien zu korrigieren, die nicht harmonisch aneinander ausgerichtet sind.*
- *Du magst den Anblick von braunen, gepflügten Feldern im Winter, die zu einer Reihe von blätterlosen Bäumen am Horizont führen.*
- *Du genießt es, gefragt zu werden, wie die Zukunft aussieht.*

So entfalten sich Angebote für eine Individualität, die sich aus den Gewichtungen von zwölf »Freudenbereichen der Arbeit« ergeben: Zwischen der Neigung zum Geld verdienen, Schönheit, Kreativität, Erkenntnis, Selbstentfaltung, der Freude an Ordnung, Natur und Technologie, sowie der Freude, anderen zu helfen, zu führen, zu lehren und selbstständig zu sein. Ich bin besonders angeregt vom Stockfilm-Footage zu Schönheit, Kreativität, Erkenntnis, Führen, Lehren und Selbstständigkeit und vergebe hierfür, mit der Anweisung des Seminarleiters im Ohr, »sehr wenig, am besten gar nicht nachzudenken«, hohe Punktzahlen in einer Tabelle im Arbeitsbuch. Dabei bildet der projizierte Film gemeinsam mit dieser Tabelle das, was in der Kulturtechniktheorie eine Operationskette genannt wird: Die sensorische Überforderung durch Bilderfolgen und Voiceover greift mit einer Abbildung einer Totalität von Persönlichkeitsmerkmalen ineinander. Diese Verknüpfung unterstützt eine Art *écriture automatique*, deren Ergebnisse durch einen *score* dann ebenso automatisiert und selbsttätig durch die Teilnehmenden ausgewertet werden können. Insgesamt finden sich dabei Mechanismen des psychiatrischen Tests zur Auffindung verhaltenstypologischer und kognitiver Abweichungen auf das, psychiatrisch gesehen, ganz normale Individuum angewandt, für das spezifische Abweichungen von einer Normalität wünschenswert und verwertbar sind. Wir präsentieren das Ergebnis eingedenk der Anweisung, »stolz und laut zu sprechen«. In einer Verkettung aus Projektionsapparatur, spezifischen Kulturtechniken der Selbstverschriftlichung und ästhetischen Wirkungen lernt man sich hier also in einem Spiel der Differenz von Eigenschaften kennen.

Die Geschichte der Sichtbarwerdung von Subjekten innerhalb einer Matrix der Individualität als kontrollierte Abweichung innerhalb einer Norm reicht zum Beginn des 20. Jahrhunderts und der Entstehung des modernen Persönlichkeitstests zurück. Man kann dessen Wissenschaftsgeschichte mit jenen Klecksbildern beginnen lassen, die der Psychiater Hermann Rorschach ab 1911 in klinischen Versuchen mit Probanden in einer Reihe vorlegte, sie von ihnen gegenständlich interpretieren ließ und aus der Übereinstimmung ihrer visuellen Deutungen mit denen anderer Probanden auf den Grad der Abweichungen des Einzelnen von der psychischen Normalwahrnehmung schloss.[28] Ein weiterer Beginn dieser Geschichte liegt in den notorischen Untersuchungen zu *Handschrift und Charakter* des Lebensphilosophen und Grafologen Ludwig Klages, der in Form und Druckstärke handschriftlicher Zeugnisse neben bewusster Gestaltung spontane Ausdrücke von Persönlichkeitseigenschaften erkennen wollte.[29] Ein Verfahren, das seine Nachfolger zur Mitte des 20. Jahrhunderts auch für Personalabteilungen weiterentwickelten und dabei zur Feststellung kreativer Problemlösungsfähigkeit, originellem Denken oder Stressresistenz einsetzten.[30] Eine dritte Herkunftslinie liegt in den auf Selbstauskunft basierenden militärischen Persönlichkeitstests für Offiziere und den nachfolgend in den 1930er- und 1940er-Jahren entwickelten, bis heute verwendeten und angepassten Fragebögen mit Skalierungen für das Persönlichkeitsassessment: Vom *Minnesota Multiphasic Personality Inventory* bis hin zu dem besonders in Personalabteilungen beliebten *Myers-Briggs Type Indicator*, der auf C. G. Jungs Persönlichkeitstypen basiert und von dem der von mir durchgeführte Test im Seminar *Wie ich den Job finde, der zu mir passt* eine Variante darstellt.[31]

Jede dieser historischen Varianten des Persönlichkeitstests zielt also darauf, die Individuen auf der einen Seite durch das eingesetzte Verfahren zu einer standardisierbaren Selbsteinschätzung zu bewegen. Auf der anderen Seite muss man verhindern, dass die Testpersonen nur Antworten geben, von denen sie annehmen, dass sie gesellschaftlich erwünscht sind und versucht, sie in ihren Reaktionen auf visuelle Reize oder in ihren unbewussten Handbewegungen beim Scheiben zu beobachten.

Diese Entwicklung von geregelten Aufzeichnungssystemen der verborgenen Persönlichkeit entsteht vor dem Hintergrund einer Normalisierung des Außergewöhnlichen in der Psychologie, dank der nun unter anderem »gegen den alten Pathologisierungsdiskurs das kreativen Selbst als positive Figur seine Form erhält«.[32] Wurde der geniale Mensch in seiner Einzigartigkeit zuvor noch an der Schwelle zur psychischen Auffälligkeit angesiedelt, so verwandelt sich diese Pathologisierung des »Anormalen« nun bei Rorschach hin zu einer Beschreibung des alltäglich schöpferischen Menschen mit besonderen kognitiven Fähigkeiten. In großer Nähe zu den Innovationen von Psychoanalyse und Gestaltpsychologie findet sich hier nun ein bisher verborgener Bereich des Menschen ausgezeichnet, der mal mehr, mal weniger zugängliche Ort seiner einzigartigen Bestrebungen. Diese Hervorkehrung der individuellen Persönlichkeit durch bestimmte Aufzeichnungspraktiken findet sich dann spätestens in der Intelligenzforschung nach dem Zweiten Weltkrieg systematisiert. Das nun auch so bezeichnete Interesse an kreativer Kognition wie an eigenständiger Problemlösung, an der Vielfalt möglicher gegebener Antworten auf eine Frage, sowie die Detailtiefe einer gegebenen Antwort, lässt sich seit der Einführung der Kategorie des divergenten Denkens im Intelligenztest des Psychologen Guilford und dem hiervon ausgehend entwickelten *Torrance Test of Creative Thinking* an einer Person feststellen.[33]

Der Persönlichkeitstest wird in seinem Screening von Individualität, zum Beispiel zur Feststellung kognitiver Divergenzfähigkeiten im »kreativen Typus«, bald durch Techniken der Kreativitätsförderung flankiert – kulturtechnisch gesehen handelt es sich dabei um nahezu identische Versuchsaufbauten und Aufzeichnungspraktiken, die statt als experimentelles Untersuchungsinstrument nun pädagogisch eingesetzt werden, um Originalität und Individualität zu fördern. Gruppenprozesse der Ideenfindung unter Suspendierung bewusster Selbstkontrolle der Teilnehmenden werden etwa in dem bekannten, von Alex Osborn in den 1940er-Jahren entwickelten Brainstorming hervorgebracht, in dessen Verlauf jede produzierte Idee durch die Teamleitung erfasst und erst später auf Durchführbarkeit und Sinnhaftigkeit geprüft wird. Ergänzt findet sich dies durch die in den 1970er-Jahren entwickelte Aufschreibetechnik

des *mind mapping*, die durch eine grafische Aufzeichnungspraxis mit Knoten und Verbindungslinien kognitive Prozesse im Strom der Assoziationen und Schlussfolgerungen besser abzubilden versprach als die lineare Schrift.[34] Man kann die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg als die heroische Phase dieser Kreativitätspädagogik beschreiben, die sich nicht von ungefähr als Folge einer Popularisierung und Ausdifferenzierung von therapeutischen Selbsttechniken der Gestaltpsychologie und Psychoanalyse in der *counterculture* der späten 1960er- und 1970er-Jahre auch in einer historisch einmaligen Proliferation von Coachingpraktiken und Ratgeberliteratur für eine die sich zunehmend als in ihrer Einzigartigkeit produktiv und verstehende Mittelklasse niederschlägt.

Ich habe nichts gegen Gedichte. Ich mache mir manchmal Sorgen. Ich schließe leicht Freundschaften. Ich habe eine lebhafte Fantasie. Ich traue anderen nicht. Ich erledige Aufgaben zur Zufriedenheit. Ich werde leicht ärgerlich. Ich habe nichts gegen eine große Party. Ich halte Kunst für wichtig. Ich bin ehrlich bei meiner Steuererklärung. Ich fühle mich manchmal traurig. Ich habe tiefe Gefühle. Ich befolge die Regeln. Ich bevorzuge Abwechslung gegenüber Routine. Ich bin leicht zu befriedigen. Ich steuere sofort auf das Ziel zu. Ich esse zu viel. Ich liebe Aufregung. Komplexe Probleme machen mir Freude. Ich widme mich langweiligen Aufgaben sofort. Ich bin gerne Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Ich strahle Freude aus. Ich empfinde Mitleid mit Obdachlosen. Ich suche Fehler zu vermeiden. Ich gehe davon aus, dass andere keine guten Absichten verfolgen. Ich liebe Musik. Ich fühle die Emotionen anderer. Ich versuche den Bedürfnissen meines Gegenübers zuvorzukommen. Ich halte meine Versprechen. Ich habe Angst, dass ich das Falsche tun werde. Ich bin die ganze Zeit unruhig. Ich kann Auseinandersetzungen nicht ertragen. Ich spreche gerne über mich.[35]

»Er wäre sehr gerne kreativer, glaubt aber, dass Kreativität das Vorrecht anderer Menschen sei und nichts, wonach er selbst streben dürfe.«[36] Edwin, der Börsenmakler, von dem hier in Julia Camerons *Der Weg des Künstlers* die Rede ist, war einmal ein begabter Zeichner und Bildhauer, der diese Tätigkeiten auch nicht vollkommen

leidenschaftslos betrieb, aber später in nicht vollkommen klischeefreier Weise von seinen Eltern zu einem Beruf in der Finanzbranche gedrängt wurde: »Allzu oft werden die künstlerischen Bedürfnisse von Kindern ignoriert und unterdrückt. Oft versuchen Eltern in bester Absicht ein anderes vernünftigeres Selbst des Kindes zu fördern.«[37] So müssen später Ersatzhandlungen als Mäzen und eine große Kunstsammlung für die nicht eingeschlagene kreative Karriere kompensieren. Man könnte meinen, dass es schlimmere Schicksale gäbe, aber in Camerons Sicht sind Kompromisse und alle im Hinblick auf wirtschaftliche Sicherheit getroffenen Entscheidungen eine therapeutische Pointe. *Der Weg des Künstlers* enthält in dieser Hinsicht genügend warnende Beispiele aus der Mittelklasse, wie den Fall einer unglücklichen Kindertherapeutin, die als begabte Kunstschülerin von ihrer nicht sonderlich wohlhabenden Familie in diese vorgeblich aussichtsreichere Karriere gedrängt wurde und mit Ende dreißig unter Depressionen litt.[38]

Originalität wird von Cameron dabei in einer Art Psycho-Vitalismus als Partizipation allen menschlichen Denkens am Lebendigen des Universums aufgefasst: »Alles Leben, auch die Menschheit, ist durchdrungen von einer eigenen, ihnen zugrunde liegenden innewohnenden Kraft.«[39] Nicht wenig attraktiv ist eine Schlussfolgerung aus dieser Prämisse: Originalität muss nämlich in dem Sinne nicht erlernt werden, da Menschen als lebendige Wesen zu ihr immer Zugang haben. Jedoch haben viele von uns den Kontakt zu diesem energetischen Feld, diesem lebendigen Strom in einer rationalistisch überformten pädagogischen Kultur oder durch entsprechende Berufe verloren: »Der kreative Prozess, der gleichzeitig so natürlich und so wunderbar ist wie das Aufblühen einer Blume, wird auf unnatürliche Weise durch Blockaden vereitelt.«[40] Die genannten Blockaden sind bei Cameron vor allem psychisch strukturiert: Selbstzweifel, Relativierungen der eigenen Bedeutung, Mangel an Begeisterung für das eigene Tun, Affektlosigkeit im Umgang mit anderen, auch viele falsche von den Eltern an uns gestellte Anforderungen an uns in der Kindheit. Ist also der Weg zu mehr Kreativität für Cameron weniger als Entwicklung einer neuen Kompetenz zu sehen, gilt er hier weniger als Erlernen von Fähigkeiten, Techniken usw., sondern als eine Öffnung gegenüber bereits bestehenden,

als tendenziell unendlich vorgestellten Reservoirs in uns selbst, so zielen die von ihr vorgegebenen Übungen letztlich auf die Wiedergewinnung dieser verloren gegangenen Originalität:

> Viele Menschen müssen erkennen, dass sie ihre kreativen Energien verschwendet und zu viel in das Leben, die Hoffnungen, Träume und Pläne anderer investiert haben. Das Leben der anderen hat ihr eigenes in den Schatten gestellt und sie auf Abwege gebracht. In dem Sie nun durch Ihren Rückzugsprozess Ihren Kern festigen, können Sie Ihre eigenen Grenzen, Träume und authentischen Ziele artikulieren.[41]

Diese Authentizität als Rettung des Ichs aus einer durch das Bombardement der Gesellschaft verschütteten Ruine ist in *Der Weg des Künstlers* gleichbedeutend mit psychischer Gesundheit. Die Wiedergewinnung des echten eigenen Selbst kann demnach auch gegen Krankheiten und Suchtverhalten helfen – Cameron beschreibt etwa im Buch ihre eigene Alkoholabhängigkeit als direkte Folge einer falschen, nämlich nicht im Einklang mit ihren wahren kreativen Bestrebungen gelebten Existenz.[42] Und gegen die potenziell pathogenen Beschneidungen des Selbst und die entsprechenden Folgen werden tägliche geistige Exerzitien des Schreibens empfohlen, welche in mancher Hinsicht an die Testverfahren aus dem frühen 20. Jahrhundert erinnern: Sehr empfehlenswert sei es demnach, direkt nach dem Aufstehen mehrere Seiten in einem unkontrollierten Bewusstseinsstrom aufzuschreiben, ganz ähnlich einer surrealistischen *écriture automatique*, um auf diese Weise alle Ängste und Widerstände gegen kreative Aufgaben und Betätigungsformen hinter sich zu lassen. Unvergleichbar förderlich sei auch eine regelmäßige Verabredung mit sich selbst zu einem sogenannten »Künstlertreff«, etwa für inspirationssuchende Spaziergänge oder anregende Lektüre. Bildermappen müssten angelegt, Selbstporträts im Moment der größten Kreativitätsverhinderung gezeichnet werden. Mindestens ein Haiku pro Tag wird verfasst. Man solle sich auch von Kleidungsstücken trennen, die man mit Momenten geringer Selbstsicherheit verband.[43]

Der Weg des Künstlers war ein Zufallsfund zwischen zerlesenen Reiseführern, eselsohrigen Thrillern und Lebenshilfe-Ratgebern einer Betreuungseinrichtung für Menschen mit Lernschwierigkeiten. Hier arbeitete und lebte ich gemeinsam mit internationalen Freiwilligen, ein paar andere Deutsche leisteten wie ich ihren Zivildienst im Ausland oder ein Freiwilliges Soziales Jahr ab: »Wenn du es als einen Job siehst, hältst du etwa drei bis vier Monate durch. Sieh es als Möglichkeit, etwas über dich selbst zu lernen«, warnte mich mein Chef gleich von Beginn an. Deshalb las ich die mitunter schwer esoterischen Ausführungen Camerons mit einem habituellen inneren Nicken, bestätigte sich doch hier meine Verachtung für die von allen anderen bevorzugten Lösungen, die nicht der Vervollkommnung ihrer selbst dienten. All die in *Der Weg des Künstlers* in ihren Neigungen und ihrer Einzigartigkeit nicht unterstützten Fallbeispiele meinte ich in der Generation meiner Eltern wiederzuerkennen. In den manischen Workaholics, die den von ihnen angestrebten Chefposten niemals bekommen würden, weil ihnen die innere Überzeugung und ein gewinnender Umgang mit den Kollegen fehlte. Die bürgerliche Existenz schien mir als spirituell angeregten Bohémien nun auf einmal voll verhinderter Künstlerkarrieren, und das manifeste Unglück so mancher Biografien allein die Folge eines nicht im Einklang mit dem eigenen kreativen Drang geführten Lebens. Ich meinte nun das Leben der Mittelklasse, wie ich es kannte, die Ärzte, die Lehrerinnen, die Krankenpfleger mit der ganzen Arroganz der Heranwachsenden zu durchschauen. Eigentlich aber verinnerlichte ich beim Lesen nur die normativen Vorgaben meiner sich gerade transformierenden Klasse.

Es ist schwer, solche habituellen Effekte einer Selbsthilfe-Lektüre nicht auch als Versuch der Bewältigung der Situation wirtschaftlicher Unsicherheit in den 1990er-Jahren zu sehen. Wurde Arbeit bei Cameron vor allem zur Arbeit an sich selbst, so konnte umgekehrt auch noch ein ganz normaler Zivildienst nun als Station einer Reise zur authentisch gelebten Existenz erhoben werden. Und in dem Maße, in dem jede wirklich erfüllende Beschäftigung einen Zuwachs an Originalität und authentischem Leben darstellen würde, konnte der Arbeitsmarkt, den ich aufwachsend nicht anders als problematisch kannte, nun zu einem Feld der Bewährung erklärt werden, einem

notwendigen Übungs- und Prüfungsgang zur Vergrößerung des eigenen Potenzials, dem man sich im Sinne der fortgesetzten Reise zu einem wahreren und kreativen Ich geradezu aussetzen musste.

Die Vorgänge der Tradierung und Reproduktion erwünschter Eigenschaften innerhalb einer sozialen Gruppierung – der Prozess der Kultivierung *(cultivation)* nach Bourdieu –[44] geht auf die Wirkung von Kultur*techniken* zurück. Dabei werden mimetische Prozesse der Vorbildwahl, der Nachahmung im Wetteifer zwischen den Subjekten stabilisiert und auf Dauer gestellt und so die soziale Reproduktion von Eigenschaften innerhalb einer Gruppe möglich. Oder aber die Subjekte werden mit Operationsketten und Übungsvorgängen konfrontiert, die ihnen soziale Mobilität ermöglichen. Die Funktion von Schulen, Universitäten oder Gefängnissen besteht ganz wesentlich in der Verstetigung, Standardisierung und Implementierung kulturtechnischer Operationsketten. Sie bilden dabei Milieus aus: lokale Übungszusammenhänge, in denen Kulturtechniken die Subjekte – ob in Form stärker disziplinarischer Lenkung oder in Formen sanfter, auf ihre Eigeninitiative und ihre Eigeninteressen und Selbstregierungsfähigkeit abzielenden – mit normativen Ordnungen konfrontieren.[45] Die in diesem Buch analysierten Seminare bilden ebenfalls kulturtechnische Milieus aus, in denen Operationsketten gemeinsam mit ästhetischen Formen der Sichtbarwerdung der Subjekte in einer normativen Ordnung verankern. Was hier die Anforderung der Originalität qua Anstiftung zu authentischen, weil unwillkürlichen Reaktionen ist, wird im folgenden Kapitel die Vermittlung von Flexibilität und Intensität als Effekt spezifischer Operationsketten sein – sei es im Improvisationstheater oder in der gelenkten Einrichtung von Feedbackprozessen in einer Gruppe –, die sich von ihrer mal pädagogischen, mal therapeutischen Herkunft in ihre heutige Anwendungsform als Coachingpraktiken transformiert haben und das heutige Subjekt lehren, sich selbst und seine kognitiven Vermögen als Ressource zu begreifen.

Ich heiße Simon Roloff. Obwohl ich es nicht tue, wäre ich allerdings bestens dafür geeignet und hätte die Kompetenzen etwas

Untergeordnetes zu werden, weil ich ungern wichtige Aufgaben erledige und Verantwortung mich immer schnell müde macht. Es hat mir in meiner Kindheit sehr viel Spaß gemacht andere denken zu lassen, ich sei vollkommen zufrieden damit, auf meine bescheidene Art und Weise nützlich zu sein. Jetzt sehne ich mich nach einer Beschäftigung, die man wie träumend verrichten kann. Entscheidender Aspekt des optimalen Berufs wäre ein weitverzweigtes Projekt, reich an kleinen Aufgaben und Nebenaufgaben, mit wie von selbst sich ergebenden *milestones* auf dem Weg zu einem nur sehr allgemein definierten Ziel in einem weltumspannenden, mitarbeiterfreundlichen Unternehmen mit einem ethisch leidlich vertretbaren Geschäftsmodell.
Mein aktueller Beruf: Na ja.
Alternative Jobideen: Robert-Walser-Darsteller als Lebenszeitstelle in einem Schweizer Literaturmuseum.

Originalität ist die beste Form der Rebellion

- *Ihr lebt in Überzeugung, einige Menschen seien genial und ihr nicht.*
- *Euer Erfolg, Ergebnis harter Arbeit, Glück oder Mauschelei.*
- *Großzügig mit anderen, unfair zu euch selbst.*
- *Mittagessen: Pasta mit Gorgonzola*
- *Eine PowerPoint-Präsentation mit Auffahrunfällen, Tumorlungen und Tumorbauchspeicheldrüsen.*
- *Hand aufs Herz, wer hatte hier schon mal das Gefühl, ganz knapp dem Tod entgangen zu sein?*
- *Dreher mit dem Auto auf einer verschneiten Straße, direkt in den Gegenverkehr.*
- *Wer kennt das Gefühl, aus großer Höhe hinunterzublicken und springen zu wollen?*
- *Vergleichen mit der Angst vor Ablehnung, Misserfolg, dem Urteil anderer*
- *Kreuztabelle der Gründe, die uns daran hindern, einen erfüllenden Beruf zu ergreifen.*
- *Geld, Kinder, »Ich denke, dass ich nicht gut genug bin.«*

- *Wir schreiben ein Projektexposé für unser Leben mit dem Titel* Was ich noch erreichen will.

Die Textform Exposé habe ich als Stipendiat in einem Graduiertenkolleg erlernt. Als ich nach mehreren Anläufen in eines aufgenommen wurde, schienen mir meine Mitkollegiaten weitaus bessere Dissertationen zu schreiben: Sie waren nach ihren Archivaufenthalten an interessanten Orten im Besitz unterhaltsam aufbereiteten Materials und wussten es in ihren Vorträgen theoretisch sehr viel souveräner einzuordnen. Vor allem aber schienen sie sehr genau zu wissen, mit welchen Themen und welchen methodischen Zugängen man Karriere machen konnte. Manchmal schien es mir, als hätte man ihnen ein Infoblatt über richtiges und kluges Verhalten in der Wissenschaft ausgeteilt, als ich gerade gefehlt hatte. Ich las und schrieb ganz gerne, Wissenschaft schien also eine Möglichkeit, wenn man seinen Interessen nachgehen und gleichzeitig Unterhaltsverpflichtungen nachzukommen hatte – aber Interessen und Ideen, analytische Fähigkeiten und Persönlichkeit galten hier auf einmal nur als etwas, das in die Aufmerksamkeit von Dissertationsbetreuenden und daraus eventuell hervorgehenden festen Assistentenstellen übersetzt werden musste. Das Kolleg funktionierte wie eine Talentbörse und zugleich wie ein akademischer Betrieb im Kleinen: Forschungsthemen, die Art ihrer Bearbeitung, die Beiträge zu anderen Vorträgen in Kolloquien sowie in dem alles andere als unwichtigen informellen Teil des akademischen Lebens so etwas wie Esprit, Umgänglichkeit, eventuell Trinkfestigkeit mussten beständig signalisiert werden. Die Probleme in meinem Fall begannen bei dem Thema meiner Dissertation über einen kleinen, nicht sonderlich kanonischen Autor, den ich gerne mochte – man sollte ja seinen Interessen folgen –, der aber leider einen Namensdoppelgänger in der Gegenwartsliteratur besaß. Wenn ich erklären musste, dass der eine nicht der andere sei, war die lächelnde Aufmerksamkeit der Zuhörenden meist schon erlahmt. Auch meiner übrigen akademischen Tugendsignalisierung waren enge Grenzen gesetzt, da ich mich kaum je Fragen zu stellen getraute und wenn ich es doch tat, hatte ich dabei Herzrasen und prüfte noch Tage und Nächte danach die Situation darauf, ob ich in irgendeiner Situation etwas furchtbar Dummes gesagt hatte.

Um mich verwendungsfähiger zu machen, träumte ich von anderen Dissertationsprojekten, die ich bearbeiten, die mir Bewunderung und materielles Auskommen versprechen würden. Das Ergebnis waren zahllose Exposés in einer von Durchführungsnotwendigkeiten unbeeindruckten Ankündigungsnatur. Dieses Genre tendiert zu einem beruhigenden Futur II, in dem das Angekündigte als bereits gesichert, nahezu abgeschlossen erscheint. Am Ende umfasste der Unterordner »Skizzen« 55 Dokumente. Potenziell promovierte ich auf diese Weise zu allem, von dem ich vermutete, dass es für Stellenvergebende in meinem Bereich interessant erscheinen konnte, also letztlich zu Variationen ihrer eigenen Forschungsinteressen. Einer meiner Doktorväter, und in dieser Eigenschaft der erleidende Adressat meiner wissenschaftlichen Wunschproduktion, stellte mich in seinem Forschungskolloquium mit leicht ironischem Unterton als eine Art manische Reinkarnation des Universalgelehrten vor: Poetik der Liste, Statistik und Regierungswissen, Verschwendungspoetiken, Kafkas Biopolitik usw.

Statt an meiner Dissertation arbeitete ich also an potenziellen Forschungsprojekten – und zwar ganz unabhängig von der Frage, ob die Erkenntnisse dabei am Ende wahr oder falsch sein würden, ob sie tatsächlich neues Wissen generieren und zumindest fachlich einen Fortschritt bedeuten würden. Es ging nur darum, mich selbst als Ware auf dem akademischen Markt zu etablieren. Auf diese Weise funktionierte das Exposé als eine dem Brainstorming nicht unähnliche Schreibtechnik, die von ihrem Erfinder ja ursprünglich als Gruppenprozess konzipiert wurde: Unter dem Einfluss eines gewissen Konkurrenzdrucks der Teilnehmenden soll dabei zunächst ohne Beachtung von Durchführbarkeit und Qualität ein möglichst hoher Output an Ideen produziert werden.[46] Sehr offensichtlich war mein Ausstoß an Forschungsprojekten in diesem Modus nicht nur übertrieben, sondern auch kontraproduktiv. Aber ich hatte das Gefühl, ein den anderen durch individuelle Fähigkeiten und originelle Ideen zufallendes Wissen und Können durch möglichst harte Arbeit an mir selbst und meinen unzureichenden Ideen ausgleichen zu müssen. Und wenigstens gab ich diesmal nicht fremde Texte als meine eigenen aus, wie ich dies bei der Abschlusslesung eines Literaturstipendiums kurz zuvor einmal getan hatte.

Häufig nahmen die Reaktionen auf meine thematisch weit gestreuten Projektpräsentationen durch die professoralen Mitglieder des Kollegs ebenfalls den Charakter eines Brainstormings an: Während die Literaturwissenschaftlerin rhetorische Figuren des diskutierten Textes betont, versucht der Alltagshistoriker Mikropraktiken in der Literatur aufzufinden und der Medienwissenschaftler materialitätsgeschichtliche Probleme auszuloten. Die Konkurrenz solcher methodischer und inhaltlicher Perspektiven auf ein Thema in einem Kolleg ist erwünscht und wird strukturell durch die Tatsache verstärkt, dass nicht nur die anderen Promovierenden um mögliche Stellen, sondern auch die beteiligten Betreuenden um die für ihre Lehrstuhlfinanzierung lukrativen abschlussfähigen Promotionen konkurrieren. Letztere haben also ein materielles Interesse daran, ganz unabhängig von Fragen der Richtigkeit eines Wortbeitrags oder seiner Sinnhaftigkeit, »ihre« fachliche Expertise in den Köpfen der Promovierenden zu etablieren oder zumindest einige von ihnen für ein Betreuungsverhältnis bei ihnen zu gewinnen.

Graduiertenkollegs haben die Transformation der deutschen Mittelklasse in einen auf Originalität und andere Werte fixierten gesellschaftlichen Raum maßgeblich vorangetrieben: Waren für Max Weber die »Eingebungen« des Wissenschaftlers eine der Voraussetzungen für die erfolgreiche akademische Laufbahn und rückte dabei die »Persönlichkeit« eines Wissenschaftlers in die Nähe derjenigen von Künstlern oder Autoren,[47] so zielten Graduiertenkollegs Ende des 20. Jahrhunderts auf eine verbreiterte Basis der Produktion eben jener Persönlichkeiten für den inner- und außeruniversitären Jobmarkt. Zusammengefasst in der lapidaren Sprache der deutschen Förderungsbürokratie:

> Die frühe wissenschaftliche Selbstständigkeit der Promovierenden wird gezielt unterstützt. […] Auf diese Weise werden Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler in Graduiertenkollegs so qualifiziert, dass sie auf dem internationalen Arbeitsmarkt konkurrenzfähig sind.[48]

Das »strukturierte Promotionsprogramm« der Deutschen Forschungsgemeinschaft wurde in den späten 1980er-Jahren entwickelt

und bildet seither einen dritten Weg in der Finanzierung von Dissertationen neben der klassischen Assistenzstelle und der externen Förderung durch Stiftungen und Nebenjobs. Gedacht waren sie als Reaktion auf die Folgen der Hochschulexpansion der Jahrzehnte zuvor: Das stetige Wachstum der Studienanfänger- und Absolvierendenzahlen verschärfte die Konkurrenz um wissensintensive Arbeitsstellen, gerade in jenen Fächern, die nur geringfügig monetarisierbare Kenntnisse vermittelten. Also förderte man hier die Höherqualifizierung der Absolvierenden. Sie sollten dabei nicht unbedingt später in der Forschung Verwendung finden, sondern durch die auf dem Weg zu einer Promotion nachgewiesenen *soft skills* wie Selbstständigkeit, Eigeninitiative und Belastbarkeit Vorteile auf dem außeruniversitären Arbeitsmarkt erlangen:

> Die Produktion von Kreativität [...] ist [...] die (Selbst-)Erwartung, unter der das geisteswissenschaftliche Graduiertenkolleg an der Universität-Gesamthochschule Siegen im Januar 1987 seine Arbeit aufnahm: Kreativität für die Erfindung eines neuen Denkens und Kreativität für das Einbringen der eigenen Kompetenz(en) in ungewohnte berufliche Verwendungszusammenhänge.[49]

Insofern ist es kein Zufall, dass auf der Tagung zur Eröffnung des ersten Graduiertenkollegs an der Universität Siegen Niklas Luhmann seine oft zitierte Definition der Kreativität als »demokratisch deformierte Genialität« formulierte, die seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs die ehemals den Effekten der Arbeit von Genies vorbehaltene Produktion des Einzigartigen, Neuen und Überraschenden bei »abgesenkten Ansprüchen« übernehme.[50] Sind Graduiertenkollegs Institutionen der gesteigerten Produktion und Dissemination einer akademisierten Mittelklasse, so geschieht dies zu allererst durch die Produktion wissenschaftlicher Individualität in Einübung von Formen des Schreibens und Sprechens, die dann habituelle Effekte nach sich ziehen.

Zugleich war die neue Ausbildungsinstitution der akademisierten Mittelklasse der Kern einer disziplinären Institutionalisierung der Kultur- und Medienwissenschaften an deutschen Universitäten. Ihr Denkstil florierte unter dem Format, wurde von ihm befördert und zum Teil wohl auch mit herausgebildet, indem es einen neuen

Typus Forschender im Einklang mit den Diskurserfordernissen der Zeit hervorbrachte: transdisziplinär, Geschichte und Gegenwart mit Gegenerzählungen neu interpretierend, mit einer Neigung zum Spektakulären, Abseitigen und Originellen – dies florierte in den Konkurrenzsituationen der Kollegs. Häufig zielten die Argumentationen auf in den klassischen geisteswissenschaftlichen Disziplinen »übersehene« gesellschaftliche und kulturelle Akteure, wie etwa »die Medien« oder zu meiner Kollegszeit »die Dinge«. In der Gründungsphase der Kulturwissenschaften und zur Zeit der ersten strukturierten Promotionsprogramme war die Attraktivität dieses Verweises mit kontraintuitiven Thesen verbunden, mit dem Reiz, alles noch einmal aus ganz anderer Perspektive zu schreiben. Außerdem war da noch die Faszination des nicht unbeträchtlichen Irritationsgrades gegenüber den Ergebnissen und Methoden anderer Disziplinen, wenn man die »bis dahin selbstverständliche Erwartung auf Problemlösungen relativierte«.[51] Der hier zitierte Hans Ulrich Gumbrecht war natürlich nicht nur Sprecher des Siegener Nachwuchsförderungsprogramms, sondern auch Herausgeber der Reihe *Poetik und Hermeneutik* und dabei in dem von Rembert Hüser schön bösartig herausgearbeiteten Sinn des Wortes »Kurator« einer inhaltlichen und institutionellen Grundlegung der deutschen Kulturwissenschaften.[52] Und so dürfte mit dem von ihm ausgerufenen »neuen Denken« in Graduiertenkollegs eben das neue Fach gemeint gewesen sein. Was nicht zuletzt auch der zweite Band der berühmten *Diskursanalysen* vorführte: Unter Versammlung von Rang und Namen der deutschen Medienwissenschaft wurde hier die Institution Universität ihrer Regeln der institutionellen, juristischen und pädagogischen Herstellung von Macht in eben jenem Moment als »eine Prozedur, die dringend befragt werden muss«, beschrieben, in dem eben diese Prozedur von den Befragenden folgenreich abgeändert wurde.[53]

Über die disziplinäre Formierung der Kulturwissenschaften hinaus ist der Originalitätsdruck der Graduiertenkollegs prägend für die sehr besondere Art und Weise gewesen, in der an deutschen Universitäten ungefähr seit ihrer Einführung Forschung stattfindet. Hat sich doch die ursprüngliche Hoffnung auf Abfluss der höher qualifizierten Promovenden in den nicht akademischen

Arbeitsmarkt nur zum Teil verwirklicht und ist daneben doch ein parauniversitärer akademischer Arbeitsmarkt entstanden, der von Drittmittelfinanzierungen abhängt, also zeitlich befristeten, immer wieder neu zu beantragenden und thematisch gebundenen Geldzuwendungen der Deutschen Forschungsgemeinschaft, des Bundesministeriums für Bildung und Forschung oder diverser Stiftungen. Dieser Jobmarkt kann von den Absolvierenden der Graduiertenkollegs zuverlässig befüllt werden. Denn nicht nur haben sie gelernt, in ihren drei Jahren Projekte abzuschließen – ein Zeitraum, der nebenbei gesagt für keine exzellente geistes- oder kulturwissenschaftliche Promotion jemals ausreichen wird. Sie sind auch an die Ideenproduktion in Exposé- und Antragsformat gewöhnt und damit bestens geeignet für jene Produktion serieller Drittmitteloriginalität, die ihre wirtschaftliche Existenz in kurzen Finanzierungszyklen sichern muss.

Im Originalitätsdruck und aus Angst vor Unsichtbarkeit auf dem akademischen Arbeitsmarkt floh ich nicht nur vor dem Verfassen meiner Dissertation von Thema zu Thema. Weil alles bereits gesagt schien, zu wenig von dieser kontraintuitiven Qualität, die allein Erfolg versprechend schien und von einer einzigartigen methodischen Perspektive getragen, konnte ich auch kein Wort, das ich schrieb, endgültig stehen lassen. Schon die Manuskripte meiner Vorträge wurden bis kurz vorher noch mit entscheidenden Randbemerkungen bekritzelt, oder im Zug eine Stunde zuvor wurde gleich noch einmal alles reformuliert, in Tagungshotels und Universitätsbüros musste regelmäßig noch ein Drucker gesucht werden. In der Hektik wurden dann versehentlich ein oder zwei entscheidende Zitate gelöscht und dann der Vortrag in einer beständigen Selbstüberraschung gehalten: sehr leise, viel zu schnell sprechend und ständig das Gesagte relativierend. Diese Tendenz zur Korrektur und Korrektur der Korrektur wurde immer mehr zu einer Selbstsabotage, zu einer Unfähigkeit, die Dissertation im Ganzen zu beenden. Nicht weil ihr Thema so unübersichtlich, die herangezogenen Theorien so kompliziert und das zu bearbeitende Material so extensiv gewesen wären, sondern weil immer wieder Feinheiten der Argumentation abgeändert und neu gedacht werden mussten, Nebensätze und ein-

leitende Bemerkungen, die gestern noch genial waren, mit einem Mal falsch im Ton und in der Sache schienen, was entscheidende Urteile über meine akademischen Fähigkeiten nach sich gezogen hätte. Zitate erwiesen sich plötzlich an ganz falscher Stelle gesetzt, was dann einen extensiveren Umbau der jeweiligen Kapitel nach sich zog. Je länger ich überdies an gewissen Kapiteln arbeitete, desto ferner rückten die anderen, bereits geschriebenen, und desto beunruhigender wurde der Gedanke an sie, die ja den letzten Stand der Überlegungen gar nicht reflektieren konnten. Das hieß also dann Neulektüre, eine letzte Umarbeitung und verschiedene weitere Berichtigungen hie und da, die aber nur neue Berichtigungen an anderer Stelle nach sich zogen. Man kann sich die Frustration jener Freunde und Freundinnen vorstellen, denen die undankbare Aufgabe des Lektorats meiner Kapitel zufiel. Leider schien auch während des Einarbeitens ihrer Vorschläge eine umfängliche Textrevision unabdingbar, ja geradezu die einzig mögliche Rettung für den Text, ein neues Lektorat danach also unumgänglich. Mein Zeitbudget war ja dank langer Arbeitstage, vieler Nachtschichten und gewisser Fähigkeiten zur Selbstkasteiung beinahe unerschöpflich. Unerträgliche Schamwellen erzeugten derweil die Wortbeiträge in Kolloquiumsdiskussionen oder auf Tagungen. Auch hier besteht ein gewisser Druck, Sichtbarkeit zu erzeugen, aber es gibt keine Möglichkeiten zur nachträglichen Selbstkorrektur, und so sagte ich bei diesen Gelegenheiten lieber nichts.

Die Dissertation ist, wie Roland Barthes sagt, ein »einsamer Diskurs«: Selbst bei den Betreuenden von Qualifikationsarbeiten muss man sich die Aufmerksamkeit für die in jahrelanger Arbeit entstandenen Texte eher flüchtig und überblicksgewinnend für die von ihnen so gefürchtete Gutachtenproduktion vorstellen. Was mir bewusst war, sich aber nicht moderierend auf meine Schreibstrategie der beständigen Selbstrevision auswirkte. Eher verschärfte sich dadurch das Problem. Denn solange der Text nicht fertig war, hatte ich noch eine Chance, wirklich jenes originelle Normalgenie zu sein, das für meine Zukunft in der Wissenschaft erforderlich war. Ich schrieb auf diese Weise etwa 200 Seiten des Buches innerhalb von zwei Jahren drei Mal beinahe vollständig neu und gab am Ende eine von Rechtschreibfehlern und unabgeschlossenen Sätzen

durchzogene Version ab, da ich fürchtete, im Falle einer Endkorrektur wieder alles neu schreiben zu müssen. Kurz hielt nach der Abgabe eine Art Hochgefühl der Befreiung an. Aber das ging bald in eine große Sorge vor dem nun nicht mehr wandelbaren Text über, in eine Angst, dass meine Betreuer, nachdem ich sie lange mit Vorspiegelungen von Wissen und Ideen hatte täuschen können, nun meine tatsächlichen Fähigkeiten sehen würden. Den Text konnte ich in der Vorbereitung meiner Verteidigung dann nur mit riesigem Unwillen auch nur zur Kenntnis nehmen. Zu dieser Verteidigung konnte ich mich überhaupt nur mit der Aussicht überreden, alles richtigstellen oder zumindest zurechtrücken zu können. Nach der *Defensio* hätte das Buch schnell veröffentlicht werden müssen. Zuvor kam mir dabei aber eine alles lähmende Müdigkeit, die zwei Jahre die finale Überarbeitung all der Überarbeitungen hinauszögerte.

- *Unvollständige Listen der Gedanken, die mir nachts Herzrasen verursachen, liegen hier herum.*
- *Ich habe nicht genug Zeit.*
- *Das Thema ist schon lange durch und ich habe nur Klischees beizusteuern.*
- *Man wird über meine »Theorie« lachen.*
- *Man wird in den literarischen Passagen nur oberflächliche Ablenkungsmanöver sehen, um zu kaschieren, dass ich kein Wissenschaftler bin.*
- *Man wird in den wissenschaftlichen Passagen verkopfte Ablenkungsmanöver sehen, um zu kaschieren, dass ich kein Autor bin.*

Das sogenannte »impostor syndrome« wurde bereits in einer psychologischen Studie Ende der 1970er-Jahre beschrieben. Es taucht jedoch im Diagnoselexikon psychischer Krankheiten ICD nicht auf. Einige aktuelle psychologische Studien bevorzugen statt des ursprünglichen Begriffs, der eine Kombination aus verschiedenen Symptomatiken bezeichnen würde, die Bezeichnung »Hochstapler-Selbstkonzept«.[54] In der erwähnten Studie wurden 150 Akademikerinnen verschiedener Spezialisierung in unterschiedlichen Phasen ihrer Ausbildung zu ihrer Selbstwahrnehmung im universitären oder beruflichen Umfeld befragt. Unabhängig von ihren erarbeiteten Abschlüssen und Auszeichnungen, ihren verlässlichen

Leistungen in standardisierten Intelligenztests sowie Lob und Anerkennung durch Kolleginnen und Kollegen war es den meisten Befragten in der Studie unmöglich, Erfolge sich selbst und den eigenen Leistungen zuzuschreiben. Sie nahmen sich als Hochstaplerinnen (engl. *impostor*) wahr, die ihr Umfeld entweder über ihre Fähigkeiten täuschten oder nur aufgrund eines Zufalls oder Fehlers überhaupt Zugang zu ihm gewonnen hatten. In Verbindung mit dem Gefühl einer bald bevorstehenden Entlarvung waren Angstzustände unter den Befragten weit verbreitet, auch sonst im Zusammenhang mit depressiver Verstimmung beobachtbare Symptome nicht selten. Die einzige Chance schien ihnen, die Täuschung aufrecht zu erhalten und etwa Präsentationen, Vorträge und Texte zur Kompensation des Gefühls von Ungenügen in übermäßiger und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten dann unglücklicherweise immer weiter untergrabender Weise vorzubereiten: »Der Kreislauf aus Sorge über die eigene Intelligenz, – harte Arbeit und Camouflagetaktiken, – guten Noten oder beruflicher Anerkennung und vorübergehend positiven Gefühlen ist selbstverstärkend.«[55]

Einige Folgeuntersuchungen der 1980er-Jahre führten die Angst vor Entlarvung des Hochstapler-Selbstkonzepts auf Persönlichkeitsmerkmale wie Introvertiertheit oder Narzissmus zurück, andere verwiesen auf Familiendynamiken in der Kindheit.[56] Dominant erwiesen sich aber bald Erklärungsansätze, die man als kulturpsychologisch bezeichnen könnte und die eine allgemein problematische Anpassung an normative Ordnungen in akademisch gebildeten Milieus als Faktor der Entstehung der damit verbundenen Symptome in den Blick nehmen. Eine Studie wies die hohe Verbreitung unter Frauen mit Hintergrund in der Arbeiterklasse nach, die als erste in ihrer Familie eine höhere Ausbildung durchlaufen hatten: Das Gefühl der Nichtzugehörigkeit an der Universität, verbunden mit ablehnender bis gleichgültiger Haltung gegenüber ihrer Leistung im Herkunftsmilieu, führte demnach zu einer subjektiv empfundenen Gefahr der Entdeckung eigener Mangelbegabung für Studium und den erwünschten Beruf.[57] Akademieferne Herkunftsmilieus waren auch nach einer weiteren Studie an 195 Frauen aus Unter-, Mittel- und Oberschicht der wesentliche Faktor für das Gefühl, kein »Anrecht« auf eine akademische Ausbildung zu haben.[58] Anders als

dies mitunter dargestellt wird, sind Merkmale im Zusammenhang mit dem *impostor*-Selbstkonzept allerdings bei Männern und Frauen in gleicher Weise wahrscheinlich.[59] Etwa zwei Drittel aller erfolgreichen Personen – gleich welchen Geschlechts, Alters, Ethnizität oder Berufs kennt die damit einhergehenden Gedanken und Gefühle, ohne dass dies jedoch immer zu entsprechenden Handlungen oder Auffälligkeiten führen muss.[60] Unterschiede entlang von Genderdifferenzierung ergeben sich jedoch neueren Untersuchungen zu Folge bei den Strategien der Bewältigung von Gefühlen der Hochstapler-Selbstwahrnehmung: Männer neigen demzufolge zur Kompensation von Hochstaplerangst durch übermäßig nach außen getragenes Selbstbewusstsein oder risikoreiche Täuschungsversuche – wie etwa das Ausgeben fremder Texte als den eigenen –, während Frauen eher Vermeidungsstrategien wählen: zurückgehaltene Texte oder Ideen, nicht geschriebene Bewerbungen, verschwiegene Beiträge zu Diskussionen und Projekten.[61] Es ist nicht vollkommen abwegig anzunehmen, dass ein Impostor-Selbstkonzept zu genderspezifischen, aber auch anderweitig begründeten Ausschlüssen in Akademie und anderen Berufsfeldern führt, welche den Aufstieg und den Verbleib in einer akademisierten Mittelschicht weniger wahrscheinlich macht.

- *1.560.000 Treffer bei einer Google-Recherche nach »Impostor-Syndrome«.*
- *Gewöhne dich an den Gedanken, dass es allen so geht wie dir.*
- *Glaube den Berichten berühmter Menschen über ihre Angst vor Entlarvung.*
- *Freunde oder Mentoren finden, über Ängste sprechen.*
- *Hol dir immer ehrliches Feedback für deine Arbeit. Lerne dieses Feedback wertzuschätzen.*
- *Mach dein Syndrom zur Tugend: Bescheidenheit und Bewusstsein deiner Grenzen sind wertvolle Eigenschaften.*

Warum thematisiert ein Komplex aus sozialpsychologischen Theorien und populären Selbsttherapieangeboten zu einem bestimmten Zeitpunkt die Unfähigkeit, »Erfolg zu internalisieren«, wie es die Studie von Clance und Imes bereits formulierte? Woher das Interesse an

einem Subjekt, das nicht in der Lage ist, sich selbst als Ressource zu begreifen? Die Erforschung dieses Subjekts ist ebenso wie die davon abgeleiteten Therapien und Selbsthilfeangebote in einem kulturellen Raum verortet. Wurde doch die Frage nach Zufriedenheit und Erfolgserleben eines Subjekts, wie sie auch zahlreiche nachfolgende Studien stellen, um das Hochstapler-Selbstkonzept zu analysieren, zuerst von einer bestimmten Disziplin gestellt: Der Berufs- oder Industriepsychologie, die seit dem Ende des Ersten Weltkriegs den Nachweis der ökonomisch messbaren Auswirkungen innerer Zufriedenheit und persönlichen Engagements der Arbeitenden auf ihre Produktivität führt. In dieser Funktion zeigte sich der wissenschaftliche Erkenntnisdrang alliiert mit wirtschaftlichen Interessen an der Steigerung von Fertigungsraten, der Produktivität eines Unternehmens und einem politisch-ökonomischen Interesse an der Konkurrenzfähigkeit westlicher Nationalwirtschaften gegenüber dem sowjetischen Modell der Planwirtschaft. Diese Allianz erwies sich als entscheidend für den Aufstieg der Arbeitspsychologie, ihre Institutionalisierung in Form von Professuren und Forschungsprojekten sowie ihre Ratgeberfunktion für die Methoden des spätmodernen Personalmanagements. Sie eröffnete auf diese Weise die Entstehung eines Wissens- und Praxisfeldes therapeutischer Intervention rund um das Selbstverhältnis des arbeitenden Subjekts: eines Subjekts, das sich, anders als noch die Fabrikarbeiter des 19. Jahrhunderts, mit den Zielen seines Unternehmens verbindet, das dessen Erfolge zu seinen eigenen macht, dessen Persönlichkeit also mit seiner Arbeit eine untrennbare Verbindung eingeht. Dieses, seine inneren Vermögen bewirtschaftende Subjekt, wurde in Vorbereitung der post-industriellen Gesellschaft durch eine neue psychologische Disziplin als Wissensfeld und Interventionspunkt hervorgebracht.[62]

Die Erforschung des *impostor*-Selbstkonzepts fügt dieser epistemischen Entwicklung eine wesentliche Dimension hinzu: Bilden doch die damit einhergehenden Gefühle genau das Negativbild jenes von der Arbeitspsychologie beschriebenen Subjekts, das also mit Selbstvertrauen seine eigenen Ideen entwickelt, das die Kraft besitzt, auf veränderliche Anforderungen zu reagieren, und das überdies die Introspektions- und Beobachtungsfähigkeit besitzt,

um Fehler zu erkennen und auszugleichen. Noch in seinen Strategien der Vermeidung von Konsequenzen aus seinem von ihm selbst wahrgenommenen Ungenügen sabotiert dieses Subjekt den Produktionsalltag der Kommodifizierung seines Inneren durch Täuschungs- oder Rückzugsmanöver. Damit erweist es sich als problematisch für die wissensintensiven Produktionsformen von Mittelschichtmilieus und die nun möglich gewordenen und auch zunehmend eingeforderten Übergänge von Frauen in Männerdomänen oder Kleinbürger in Bildungsbürgerberufe, – für die vielfache soziale Dynamisierung der Gesellschaft also, die sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts abzuzeichnen beginnt.[63] Vordem mag es bereits Gefühle der Einzelnen gegeben haben, die man heute einem Hochstapler-Selbstkonzept zuordnen würde. Aber erst durch die Allianz der Psychologie mit neuen industriellen Arbeitsformen in der Spätmoderne und der kulturellen Veränderung der Spätmoderne werden sie zu einem Gegenstand systematisierten Wissens sowie zum Hebelpunkt einer Praxis der psychotechnologischen Beratung und Therapie – unterstützt durch eine Popularisierung dieses Wissens in Selbstinszenierungen als Betroffene durch Stars, Prominente und Erfolgreiche. Eine Normalität der Produktionsbedingungen unter Ausgreifen auf die inneren Vermögen der Subjekte wird so, wie es der Tradition der psychologischen Disziplinen seit ihrer Entstehung entspricht, in Form einer Definition eines Anormalen, also eines Subjekts, das hierzu nicht oder nur beschränkt in der Lage ist, definiert.[64] Ein Anormales, das jedoch natürlich nicht Ausschluss und Einsperrung provozieren kann, die nicht einmal das klinische und pharmakologische Instrumentarium der Psychopathologie herausfordert, sondern im Register der sanften Einstellungs- und Verhaltensveränderungen von Coachingverfahren und Selbsthilfe-Büchern adressierbar ist.

Das bedeutet nicht, dass die Angst vor Vortäuschungen selbst eine reine Täuschung und dass die mit ihr einhergehenden Empfindungen, Gedanken und Handlungen für die Einzelnen unproblematisch wären. Aber die Perfidie ist beträchtlich, mit der Therapieformen die Lösung einer gesellschaftlichen Problematik in individuellen Lösungswegen suchen, – ganz als ob die Kompetenzangst der Subjekte durch eine neuerliche Kompetenz der

Selbstführung aufgelöst werden kann. Dabei ist offensichtlich, dass das Hochstapler-Selbstkonzept nicht zufällig dort proliferiert, wo sozialer Status als beständige Selbstklassifizierung im Zeichen persönlicher Produktivität, flexibler Leistungsfähigkeit und intensiver Selbstverbesserung eingelöst werden soll. Es ist also ein Mittelklassephänomen – und dabei mit den Kulturtechniken der Implementierung ihrer normativen Ordnung an den Subjekten wesentlich verbunden. Denn es ist in der Art und Weise der Durchführung der in diesem und den folgenden Kapiteln beschriebenen Operationsketten, in der die Entstehung von Hochstapler-Selbstkonzepten eskaliert. In seinen Strategien der Entlarvungsvermeidung reagiert es mit einer paradoxen Überaffirmation, deren Übergang zur Selbstsabotage fließend ist: Wo Authentizität und Originalität in einem vermarktbar eigenständigen Selbst gefordert werden, da versucht das Hochstapler-Selbstkonzept dieser Aufforderung so sehr zu entsprechen, dass es zum Ideenklau greift. Wo es – wie das folgende Kapitel zeigt – Flexibilität in Vorbereitung auf unvorhersehbare Wendungen und Ereignisse zeigen muss, da gibt es sich so anpassungsfähig, dass es in Verwendbarkeitsgesten erstarrt. Und wo schließlich, wie im letzten Kapitel beschrieben, die Intensität der Selbstverbesserung gefordert ist, da reagiert es mit einem Perfektionismus, der verhindert, dass es überhaupt jemals mit etwas an ein Ende gelangt.

An diese sich selbst unterlaufende Willfährigkeit des Hochstapler-Selbstkonzepts gegenüber der Produktion von Humankapital knüpft sich schließlich eine Kritik, die aus einer wissenssoziologischen Perspektive auf die Mittelklasse der Gegenwart nicht möglich scheint. Denn hier wird zwar die ideologische Täuschung beschreibbar, mit der Romantik und Bürgerlichkeit, Selbstverwirklichung und materielle Sicherheit als unbedingt zusammengehörig gedacht werden, ein Anspruch, der dann in beständige Selbstüberforderung und systematisch »enttäuschungsanfällige« Lebensentwürfe mündet.[65] Aber damit beschreibt man die Leiden der Einzelnen nur unzulänglich. Auch scheint es kaum sinnvoll, eine Demokratisierung jener der Mittelklasse vorbehaltenen Psychotechniken des Coachings und der Selbsthilfe zu fordern, so dass alle »Zugang zu gewöhnlichen Formen des Wohlbefindens erlangen«.[66] Die af-

firmative Revolte des kapitalgewordenen Selbst im Hochstapler-Gefühl zeigt vielmehr, dass eine Grenze der Vermögen dieses Subjekts existiert, einen Rest der subjektiven Vermögen, der sich seiner kulturellen Inanspruchnahme entzieht. Somit verkörpert sich in ihm der immanente Widerspruch einer auf die subjektiven Vermögen abgestellten kulturtechnischen Differenzierungsdynamik der Gesellschaft, die Subjekte vor Anforderungen der Originalität, Flexibilität und Intensität stellt.

Die Feedback-Runde zur letzten Übung »Mein Kontakt zum inneren Idioten« wird vom Seminarleiter mit lockerer Grundstimmung geführt. Er muss nicht allzu stark zur Beteiligung auffordern, nach einem ersten Beitrag überschlagen sich die Anekdoten. Viele Beitragende sind ausgelassen, haben so was Verrücktes noch nie gemacht. Ein Architekt hat einen Strauß Rosen gekauft und mit höfischem Knicks auf der Eberswalder Straße verteilt. Die Content-Managerin der Social-Media-Seiten einer Mediengruppe hat am U-Bahn-Eingang gleich daneben für einige Minuten mit aufgestelltem Pappschild gebettelt und sogar etwas verdient. Das dritte Mitglied ihrer Unterstützungsgruppe ist verloren gegangen, erzählen sie lachend. Sie hat einen Kurzvortrag über ihre Diplomarbeit in einem vollbesetzten U-Bahn-Waggon gehalten, um ihre Angst vor öffentlichen Auftritten zu überwinden. Man musste sie zunächst ein wenig ermutigen, der Hals etwas rotfleckig, wenn man es jetzt so bedenkt. Sie verließ dann aber, einmal ins Sprechen gekommen, bald den vereinbarten Rahmen der Übung. Wobei nicht ganz klar war, ob sie plötzlich Gefallen an der ungewohnten Aufmerksamkeit bekam oder ob sie sich in eine Art Trance redete. Die Themen des Vortrags verschoben sich, sagen der Architekt und die Content-Managerin immer noch kichernd. Klimawandel und Alltagsbeobachtungen, das Reden selbst und die Probleme, die sie in dieses Seminar gebracht haben. Ein Geigenspieler stieg am Alexanderplatz ein und gleich wieder aus, als er sie sah. Einige Fahrgäste wechselten indigniert den Waggon. Aber ihre Ausführungen waren am U-Bahnhof Klosterstraße noch nicht zu Ende. Die Unterstützungsgruppe hin- und hergerissen zwischen Therapieauftrag und Sicherheitsbedenken. Die Frage, die sie mit in die Feedback-Runde bringen, wäre in etwa,

ab wann man noch planvoll Kontakt zum inneren Idioten aufnimmt. Die Content-Managerin redete jedenfalls weiter, trotz sich abzeichnender Heiserkeit, in einen nun weitgehend geleerten Waggon am Gleisdreieck hinein. Am Zoo nur noch sich wiederholende Sätze in variierender Rekombination, »Ich produziere hier Super-Content« usw., bis sie die Stimmbänder verließen und der Mund und die Kehle nur noch die Mundhöhle formen und der Atem als rasselndes Geräusch hindurchging. Bis wohin sie gefahren ist, weiß niemand. Die Gruppe wendet sich anderen Erfahrungen zu.

Pflichtschuldige Lockerheit: Flexibilität

Jeder Einzelne ist ein Tropfen, gemeinsam sind wir ein Meer

Im Seminarraum hängen in unregelmäßigen Abständen überdimensionierte nackte Glühbirnen in Fassungen aus Bakelit. Gemeinsam mit den großen Fenstern und den an der Decke entlanglaufenden Stahlschienen, die letzten, zeichengewordenen Überreste einer anderen Arbeitsgesellschaft. Genauso Reminiszenzen an die Vergangenheit wie die feudale Mußedarstellung eines Preußenarkadiens durch die Wandmalerei im Innenhof. An den Deckenschienen sind nun Raumteiler eingehängt, die Tafeln und Whiteboards für eine dreitägige Arbeit am Selbst tragen.

Unser Coach ist auffallend mager, sein *Oversize*-Sakko hängt wie ein schlaffes Segel an einem Großmast. Ärmelschoner und Einstecktuch als Zeichen ironisierter Bürgerlichkeit.

- *Kommunikationswissenschaftler, Berlin, FU in den 1990er-Jahren, vorher im Bankensektor gearbeitet.*
- *Überall neue Herangehensweisen, Vernetzung, technologischer Wandel, Teamarbeit, ständiger Rollenwechsel.*
- *Selbstführung als Voraussetzung für Führung.*
- *Halbsätze, Gedankensprünge, Konjunktionen von Stichworten mit Enthusiasmierungseffekt: Innovation und Kontinuität, Performance und Reliability, Divergenz und Konsistenz, Fokussierung und Offenheit, agile Instrumente und holistische Herangehensweisen.*

- *Appelle zur kognitiven Verarbeitung: Das auf jeden Fall nicht vergessen! Das alles ganzheitlich sehen! Hier weiterdenken! Das ganz deutlich für sich sehen!*
- *Man möchte ihm versichern, dass man wirklich bereit für all das Dynamische und Verändernde ist.*

Durch die gehetzte Redeweise wirkt er wie besessen von Managementdiskursen der Gegenwart, die er in Stichworten und Versatzstücken auswirft. Immer am äußersten Rand der kommenden Zeit. Im Verlauf des Tages wird er die abnehmende Beteiligungsenergie der Gruppe mit einem PowerPoint-Feuerwerk aus dem Shutterstock-Archiv konterkarieren: ein Formel-1-Rennwagen, ein Schnellboot, eine Pferdeherde im Gegenlicht, ein Trichter aus grünschwarzen Einsen und Nullen, Steve Jobs vor einem alten iMac, ein Mann umweht von Fragezeichen, ein Kind in einem Boxauto, das World Wide Web als chaotisches Wollknäuel um den Erdball. Weiter, weiter! Hypnagoge Bilder zu unserer Vorbereitung auf die Unsicherheit und Unübersichtlichkeit dynamischer Märkte.

Erzählen einer Geschichte als Team: Jemand nennt einen Begriff, ein anderer sucht das Genre aus. Positionieren Sie sich mit anderen Spielern entlang einer Reihe im Raum, die Führungsfigur steht vor dieser Reihe und weist nach dem Zufallsprinzip auf eine Person, die weitererzählen muss. Ein Mitspieler spricht einen Satz, der nächste vollendet ihn oder führt die Szene mit einem neuen Satz weiter. Sie müssen jederzeit weiterführen können, was von den anderen begonnen wurde.

Beginnen Sie gemeinsam mit einem Übungspartner ein neues Projekt, in dem Sie sich abwechselnd Vorschläge unterbreiten. Dabei muss jeder Satz mit »Ja, und …« beginnen, es ist verboten, einen Vorschlag abzulehnen. Akzeptieren Sie alles, was angeboten wird.

Übungsformen dieser Art entstehen in den 1990er-Jahren. Die sogenannte »angewandte Improvisation« institutionalisiert sich später im *Applied Improvisation Network* (AIN), einer Art Zentralorgan der Bewegung: Erst handelte es sich noch um eine lose Mailingliste,

heute zählt die Gruppe mehrere Tausend aktive Mitglieder und organisiert internationale Jahrestagungen. Angewandte Improvisation lehrt Teamarbeit und Offenheit gegenüber unvorhersehbaren Situationen: In den Übungen setzt man sich pragmatisch einer gegebenen Situation aus und fragt nicht im Sinne einer kritischen Haltung, wie es zu einer Situation gekommen ist oder wie man ihre Voraussetzungen verändern könnte, sondern versucht innerhalb dieser Situation, mit den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zu einem Ziel zu gelangen. Man lernt Affirmation gegenüber dem Neuen und entwickelt einen instrumentellen Möglichkeitssinn. Es müssen Herangehensweisen, Haltungen und Lösungen für Probleme immer verhandelbar erscheinen bzw. es muss geradezu Misstrauen gegenüber unumstößlichen Gewissheiten und Müdigkeit gegenüber Routinen herrschen. Letztere stehen im Verdacht, ineffizient auf die wandelbaren Anforderungen der Arbeitswelt zu reagieren.

Stellen Sie sich vor die Gruppe Ihrer Kollegen. Und, und, und. Erzählen Sie ihnen, was aus Ihnen geworden wäre, wenn Sie nicht den Beruf hätten, den Sie nun haben, alle Möglichkeiten stehen Ihnen offen. Sie können Biobauer auf dem Mars werden, katholischer Erzbischof oder Brettspielentwickler. Und, und, und. Erzählen Sie Ihren Kollegen die Geschichte, wie Sie derjenige geworden wären, der Sie nicht geworden sind. Und, und, und. Bleiben Sie bei Ihren realen Wünschen und Talenten, Ihrer Ausbildung und Ihren Interessen, geben Sie sich die Freiheit, jemand anderes als Sie selbst zu sein.[1]

Ist das angewandt improvisierende Subjekt auf ungeplantes Kooperieren und Momente spontaner Allianzbildung angewiesen, so braucht es für diese Anforderung eine Form, eine Neigung zur Auflösung fester Funktionen und Rollenzuweisungen. Es muss sich des vorübergehenden und arbiträren Charakters von Aufgabenverteilungen, Machtpositionen und Gruppenhierarchien bewusst sein und zu ihrer beständigen Auflösung und Neukonfiguration beitragen. Kolleg*innen, Chef*innen und Untergebene sind Chiffren, deren Wert sich je nach Lage beständig verändert, und hier mag auch eine gewisse Herzlichkeit im Unverbindlichen, eine immerzu

revidierbare emotionale Unbedingtheit und ein souveräner Umgang mit schnell changierenden Affekten hilfreich sein. Dieses Subjekt spielt in ständig wechselnden Kulissen und Stücken, das Genre der Aufführung ist ihm unbekannt, aber es darf nicht aus der Rolle fallen. Sein Erfolg bemisst sich an dem, was es zur Fortführung der Handlung beitragen kann. Das Stück muss unter allen Umständen weitergeführt werden und noch die eigensinnigste Idee kann für das Erreichen dieses Ziels eingesetzt werden.

Ihre Abteilung wird in zwei Mannschaften eingeteilt, die in einem imaginären Tauziehen gegeneinander antreten. Schließen Sie sich einem der Teams an. Zuerst werden Sie mit Ihrem Team versuchen, das andere über die Linie zu ziehen. Ebenso das andere Team, sodass sich beide Gruppen ein Stück voneinander wegbewegen. Dann werden Sie darauf hingewiesen, dass das imaginäre Tau kein Gummiband ist. Sie ziehen nun realistischer, Sie lassen sich auf die Bewegungen der anderen Mannschaft ein. Das Spiel geht hin und her, bis sich eine der Mannschaften zum Spiel besiegen lässt.[2]

Das hier gelehrte Improvisieren versucht ein positives Verhältnis zum Misslingen herzustellen. Die Fehler der Gegenwart sollen so zu notwendigen Lernerfolgen werden und künftige Lösungen nach sich ziehen. Seine Mitglieder müssen also nicht nur eine gewisse Toleranz gegenüber kleinen Nachlässigkeiten und großen Irrtümern zeigen, vielmehr müssen Fehler geradezu begrüßt und als wichtiger Beitrag geschätzt werden. So werden die begrenzte Sichtweise und das Handeln der Einzelnen zum Kapital des Unternehmens.

Stellen Sie sich mit Ihren Kollegen in einem Kreis auf und geben Sie in diesem Kreis ein Doppelwort mit Assonanzen und leichten Konsonantendifferenzen weiter, z.B. »Wachsmaske« oder »Messwechsel«. Lachen über die notwendig sich einstellenden Versprecher ist nicht erlaubt. Wem es doch passiert, der joggt schnell eine Runde außen um den Kreis herum oder macht ein paar Liegestützen.[3]

- *Whiskymixer*
- *Whiskymixer*

- *Whiskymixer*
- *Whiskymixer*
- *Whiskymixer*
- *Whixymisker*

Letzte Lektion angewandter Improvisation: der hinausgezögerte Abschluss. Das angewandt improvisierende Subjekt befindet sich in einem beständigen Aufschub und wird unter Umständen mit seinen Betätigungen niemals an ein Ende kommen: sei es durch beständige Rejustierung von Projektzielen oder in den unendlichen Verbesserungsmöglichkeiten weiterentwickelter Produktlinien – es muss eine Vorliebe für Prozesse eher als für Strukturen besitzen, muss das Tun selbst als das eigentliche Ziel begreifen und Kriterien für ein Gelingen im Verlauf eines Prozesses erst entwickeln. Wer Erfüllung in Ergebnissen und erreichten Zielen sucht, dem droht Stillstand, Verknöcherung und Ausdünnung. Immer sollte es leichter sein, etwas infrage- als es fertigzustellen.

Bilden Sie einen Kreis, gehen Sie in die Mitte und geben Sie sich als etwas zu erkennen, z.B. als Polizist, und verstärken Sie das, was sie repräsentieren, pantomimisch. Eine zweite Person kommt und muss eine zu Ihrer Darstellung passende Figur, einen Gegenstand oder auch einen abstrakten Begriff darstellen, z.B. die Korruption. Eine dritte Person muss dann wiederum etwas Passendes zu Ihnen beiden repräsentieren, vielleicht einen Geldkoffer. Danach verlassen Sie als erste Person den Kreis und nehmen Ihre Figur mit, die nächste Person muss dann die übrigen Figuren ergänzen. Das Spiel ist beendet, wenn Ihnen die Ideen ausgehen.

Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen

Angesichts des Globalisierungsschubs nach dem Ende des Kalten Krieges, angesichts seiner zunehmenden Verflechtung von Logistik und Produktion, schnelleren Marktbewegungen und multipliziertem Konkurrenzdruck um Aufträge und Arbeitsplätze diagnosti-

zierten die Management-Ratgeber der 1990er-Jahre neue Anforderungen an Führungskräfte. In öffentlichen Verwaltungen wie auch Privatunternehmen herrsche eine »chronische Führungskrise auf allen Ebenen aufgrund der Geschwindigkeit, der Komplexität, der Neuartigkeit, Gefahren und nicht enden wollenden Herausforderungen der gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage«.[4] Lokale Entscheidungen haben unabsehbare Konsequenzen, sobald sie in einem globalen und schnell veränderlichen Zusammenhang stehen:

> Unsere Zeit ist durch schnellen und sprunghaften Wandel geprägt. Es gibt zu viele Ironien, Polaritäten, Dichotomien, Dualitäten, Ambivalenzen, Paradoxe, Verwirrungen, Widersprüche, Gegenstücke und chaotische Zustände, als dass irgendeine Organisation damit einfach fertig werden würde.[5]

Diese Theorie des Managements ist wesentlich von neuen militärischen Führungsdoktrinen beeinflusst. Ein Strategielehrbuch der US-Armee sieht in der neuen Weltordnung nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion nicht das Ende militärischer Großkonflikte heranziehen, sondern prognostiziert eine Welt

> geprägt durch Bedrohungen, die ebenso diffus wie unklar sind, durch beständige Konflikte geprägt, deren Vorkommen jedoch unvorhersehbar ist und in der unsere Fähigkeit, nationale Interessen zu verteidigen und zu fördern, durch Beschränkungen von Material und Personal eingeschränkt sind. Kurz, eine Umgebung, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) geprägt ist.[6]

Das Akronym VUKA beschreibt demnach vier Eigenschaften einer neuen Unübersichtlichkeit für global operierende Streitkräfte: Erstens sorgt eine gewisse Instabilität für explosive, oft von plötzlichen Gewaltausbrüchen charakterisierte Veränderungen in Krisenregionen von strategischem Interesse. Schnelle Regimewechsel, Aufstände, ein plötzliches Machtvakuum oder ähnliche Ereignisse können über Nacht die geostrategische Planung für ganze Erdteile obsolet machen. In zweiter Hinsicht erwarten die Generalstäbe zu diesem Zeitpunkt weniger klare Konfrontationen, als sie noch zur Zeit des Kalten Kriegs im Raum standen: Der Kampf um Energiequellen,

die Folgen ökologischer Katastrophen oder des Weltbevölkerungswachstums führten vielmehr zu dauerhaft schwelenden Konflikten. Hinzu kommt eine neue strategische Unübersichtlichkeit auf den Schlachtfeldern: Kleine und mobile Gruppen von Aufständischen, eine unklare Trennung zwischen Kombattanten und Nicht-Kombattanten und Destabilisierungsversuche durch terroristische Attentate und Hackerangriffe entwinden das *theater of operations* der Dominanz großer, aber vorhersagbar operierender Streitkräfte.[7]

Die strategische Lage nach dem Fall des Eisernen Vorhangs ist deshalb in dritter Hinsicht von einer neuen Komplexität geprägt: Was auf mikrostrategischer Ebene ein schneller Erfolg sein kann, wird sich vielleicht bald negativ im gesamtstrategischen Gefüge erweisen. So verschwimmen einfache Kausalrelationen des militärischen Denkens und die Ergebnisse von Planspielen werden uneindeutig, sobald sie auf die Wirklichkeit treffen. Bei manchen Strategen löst dies geradezu Melancholie aus: »Manchmal ist die Lage so kompliziert oder verstrickt, dass ein volles Verständnis und dauerhafte Lösungen unwahrscheinlich werden.«[8] Daher ist auch Ambiguität die letzte Eigenschaft des weltstrategischen *environments* nach 1989, die Lage kann nicht nur von Ort zu Ort, Person zu Person, Kampfverband zu Kampfverband und Generalstab zu Generalstab variieren, sie erfordert häufig auch intensive Kosten-Nutzen-Kalkulationen, die häufig kein einheitliches Bild vermitteln.

All dies legt neue Qualifikationen und Kenntnisse auf der Führungsebene nahe: Wo früher klare Einsatzbefehle in festen Hierarchien ausgegeben wurden, müssen Generäle und Unteroffiziere nun ein situativ bezogenes und improvisierendes Handeln erlernen, das zuvor allein von Sondereinsatzkräften in verdeckten Operationen gefordert war.[9] Das kann auch auf einer sehr theoretischen Ebene geschehen: Um die strategische Situation der neuen Kriegführung unter vielen bis dahin unbekannten Bedingtheiten zu verstehen, machen Neuauflagen der Handbücher zur Offiziersausbildung für die Absolventen von Militärakademien ihre Lesenden etwa mit dem Wissen vom Verhalten nicht linearer Systeme bekannt: »Die praktischen Anwendungsgebiete für die Wissenschaft vom Chaos für das militärstrategische Denken sind so ausgedehnt«, hält ein Handbuch des *Naval War College* fest, »dass alle militärischen Entscheider mit

ihren Ergebnissen und Einsichten vertraut sein sollten«.[10] Major James E. Glenn, zuvor mit Chaostheorie während seines Studiums der Lasertechnik in Berührung gekommen, benennt im Folgenden diese Anwendungsfelder in der Vorhersage des Verhaltens von Gegnern in Einsatzszenarien, der Koordination militärischer Schläge mit Nachrichtenzyklen der Massenmedien und in der Einschätzung der Wirkung von Sabotageakten wie Hackerangriffen oder Bombenanschlägen auf kritische Infrastrukturen. Eine der Konsequenzen dieses Wissenstransfers ist etwa die Beobachtung von Mustern wiederkehrender Ereignisse in langen Zeitspannen statt der Planung von Entscheidungsschlachten. Schlachtfelder – als komplexe, nicht lineare Systeme gedacht – machen dabei etwa neue Vorhersagen für eine mittelfristige Zukunft möglich: Etwa bei Beobachtung saisonaler Schwankungen in der Frequenz von Anschlägen einer Guerilla, was Gegenmaßnahmen genau für den Moment nahelegt, in dem ein Nachlassen der Aktivität zu erwarten ist.[11]

Der wichtigste Aspekt der neuen militärischen Unübersichtlichkeit ist aber die Flexibilisierung der Kampfverbände nach dem Vorbild von Eliteeinheiten. Sie sollen eigenständig und situativ auf Bedrohungslagen reagieren können. Hier kommt den Unteroffizieren und Kommandeuren im Feld eine neue, besondere Bedeutung zu: Sie müssen in ihren Entscheidungen nicht nur die gesamte strategische Lage bedenken, sie müssen angesichts einer neuen medialen Begleitung des Krieges auch an die möglichen öffentlichen Folgen dieser Entscheidungen denken. Verantwortung, die zuvor zentralisierten Generalstäben zukam, wird nun auf der mittleren Führungsebene des Militärs auf vielen Schultern verteilt.[12]

Diese neue Lehre vom Krieg wird in Titel wie *The Forward Looking Manager in a VUCA World*, *Visionary Leadership in a VUCA World* mit erstaunlicher Geschwindigkeit für wirtschaftliche Entscheidungsträger anwendungsfähig machen. Eine grundlegende Neuorientierung der Theorie und Praxis des Managements in den Nullerjahren ist nach dem Ende des Kalten Kriegs dieser Dissemination militärischer Führungsdoktrinen und Forschungsdesiderate geschuldet.[13] So etwa in dem Ratgeber *Team of Teams: Rules of Engagement for a Complex World*, verfasst von einem ehemaligen kommandierenden General in Afghanistan und Irak gemeinsam mit mehreren ehema-

ligen *Navy SEAL*: Der Kampf etwa gegen al-Qaida in diesem Land wird dabei zum Modellfall für strategisches Verhalten in unsicheren Umgebungen, stellt doch die Auseinandersetzung mit einem netzwerkartig statt hierarchisch organisierten Gegner die zu Beginn des Jahrtausends noch starren und in großen Verbünden organisierten US-Truppen auf dem Schlachtfeld vor große Probleme. Einige Verbände werden daraufhin in kleine, mobile und spezialisierte Einsatzgruppen für jeweils besondere Szenarien eingeteilt. So soll jene Reaktionsfähigkeit geschaffen werden, welche die Führungsdoktrin der *counterinsurgency* zum Vorbild für neue manageriale Ideen werden lassen. Konzerne und mittelständische Unternehmen profitieren diesem Wissenstransfer nach von der Auflösung großer Abteilungen und der Reorganisation in kleineren aktuellen Nachfrage- und Bedarfslagen angepasster Arbeitsgruppen.[14] Wie die Verfasser von *Team of Teams* betonen, erfordert dies aber in Militär wie Wirtschaftsunternehmen eine veränderte Mentalität der Einzelnen: eine Kultur gegenseitigen Vertrauens und die Fähigkeit sowohl zu verantwortlichem und kooperativem Verhalten, das Einzelinitiativen im Krisenfall möglich macht.

- *Regeln aufstellen und beherrschen, sofort wieder verlernen.*
- *Technologischer Fortschritt.*
- *Globale Konkurrenz.*
- *Das Neue umarmen.*
- *Miles Davis als Manager.*

Die Organisationssoziologie der 1990er- und 2000er-Jahre erforscht Formen situativen Reagierens zwar nicht anhand von Kampfverbänden, wohl aber in Gestalt von *High-Reliability-Organizations* wie OP-Teams, Feuerwehrbrigaden und Polizeikräften.[15] In zunächst überraschender Weise wird aber auch die künstlerische Improvisation zum Modellfall für eine Beantwortung der Frage, welche institutionellen Strukturen am besten auf das Unvorhergesehene reagieren, welche Gruppendynamik eine unvorhergesehene Entwicklung auslöst und welche individuellen Verhaltensmuster zur gemeinsamen Verarbeitung von Fehlern in einer Live-Performance beitragen. Auf Tagungen wie *Improvisation and Organization* wurden

Vorträge über die Wechsel der Führungsrollen im Theatersport, über das Verhältnis von Melodie, Harmonien und Standardrhythmen im improvisierenden Saxofon-Spiel oder Auftrittsanalysen in der Chicagoer Blues-Szene vorgetragen.[16] Man interessiert sich für eine Führungs- und Fehlerkultur, die scheinbar bereits Lösungen für das neu auftretende Verhältnis von Institution und Anpassungsfähigkeit, letztlich also von Ordnung und produktiver Unordnung, sowie Team und Individuum, Skript und Innovation kennt.[17]

Als wesentliche Folge dieser diskursiven Modellierung von Improvisationsensembles werden Unternehmen nun in Begriffen gedacht, die Übergänge, Prozesse und Transformationen betonen, wobei man sich ebenso chaostheoretischer Metaphern wie poststrukturalistischer Theoreme des Werdens bedient.[18] Die Analogiebildung zwischen Jazz-Combo oder improvisierendem Schauspielerensemble und Organisation legt mindestens drei Maßnahmen der Deregulierung von Planung und situativem Handeln auf der Führungsebene nahe. An erster Stelle steht dabei eine permanente Modulation von Zielen, Arbeitsweisen und Werkzeugen: Es sollen etwa keine genauen Arbeitspläne für Teams oder einzelne Mitarbeiter eines Unternehmens mehr aufgestellt werden, stattdessen braucht es nun grobe Richtlinien, variable Begrenzungen, die individuell interpretierbar bleiben, vergleichbar den Akkordschemata einer Jazzpartitur, in deren Rahmen dann aber auch Schritte zur Erreichung des ausgegebenen Ziels und Urlaubszeiten selbstständig eingeteilt werden müssten. Begleitend wird ein provokanter, bewusst überfordernder Führungsstil empfohlen: Bewusst unerreichbar formulierte Zielvorgaben sind die Gelegenheit für die Mitarbeiter, über sich selbst hinauszuwachsen. Ein Fotokopierer, der 200 Dollar billiger ist als der der Konkurrenz, ein Elektroauto, das 300 Minuten länger fährt als der aktuelle technische Standard – man muss mit Ankündigungen überraschen, zum Reden, Planen und Kooperieren zwingen und dabei auch mehrere Teams in Konkurrenz am gleichen Problem arbeiten lassen.[19] Die improvisierende Organisation der 1990er muss also beständig in Unruhe versetzt werden und fordert von Mitarbeitern die Bereitschaft zur Überschreitung – gegenwärtig wird dies auch gerne als disruptives Management bezeichnet.[20]

Dieser Remodellierung des Bestehenden im Hinblick auf das Mögliche, das Noch-nicht-Getane und -Gedachte tritt, als zweiter Eigenschaft improvisierender Organisationen, eine beständige Übungs- und Simulationstätigkeit, ein beständiger Rückgriff auf Planspiele und Probeläufe an die Seite. Dabei soll nicht ein wahrscheinliches Szenario immer wieder trainiert, sondern Probleme, Störungen und Irritationen von Abläufen systematisch herbeigeführt werden, um den Umgang mit ihnen zu lernen: Jazz-Solisten entwickeln eine neue Idee häufig durch fehlerhaftes Nachspielen bekannter Variationen eines Themas oder probieren durch Transpositionen und Tonleiterwechsel bzw. rhythmische Verlagerungen einen neuen Kontext des gespielten Stückes aus. So soll auch das improvisierende Unternehmen lernen zu lernen und sich bewusst zur Übung Szenarien drohenden eigenen Versagens aussetzen.[21] Die strategische Ausrichtung einer Organisation läuft so nicht mehr als Planung, Ausführung und Kontrolle der Ausführung in starrer Abfolge, vielmehr verbinden sich Planungsziele, ihre Implementierung und Umweltbeobachtung durch konstantes Monitoring, Problemlösungsmeetings, Zielvorgabenveränderung und weitere Ausführungen in einem Feedback-Loop.[22] Ein Denken in Möglichkeiten, veränderlichen Bedingungen, in zurück auf ihre Auslöser wirkenden Effekten, chaotischen Zuständen und metastabilen Mustern. Unter diesen Umständen existiert die Organisation niemals in der Form, in der sie im gegenwärtigen Moment sich manifestiert, sondern ist vielmehr ein nie voll eingelöstes Projektziel. Sie ist immer von einem virtuellen Raum umgeben, dessen Umfang nur von den verfügbaren Daten über die möglichen Effekte eines Produkts, eines Berichts oder einer Idee begrenzt wird. Nicht der Blick auf das Hier und Jetzt und was aufgrund von Berechnungen und logischen Schlussfolgerungen aus ihm hervorgeht entscheidet über das, was geschieht. Stattdessen ist man auf eine performativ entworfene Zukunft als Kette von visionären Zielvorgaben, fiktiven Modellen, ihrer Einholung und beständig alternierenden Lösungswegen bezogen. Dieses simulierende Denken erfordert nicht zuletzt eine Form des Arbeitens, die nicht mehr nur der Erfüllung von Zielvorgaben dient, sondern ganz wesentlich auch Entwicklung von neuen Zielen und darin mit dem improvisierenden Spiel kongruent erscheint: Als eine

gegenseitige Durchdringung von Absicht und Absichtslosigkeit, als beständiges So-tun-als-Ob, das in sich immer den Kern einer vollständigen Realisierung in sich trägt.[23]

In dritter Hinsicht zeigt die improvisierende Organisation eine Tendenz zur Relativierung von Hierarchien und Rollenverteilungen im Arbeitsprozess. Selbstorganisierte Teams sind, so nimmt man an, dann besonders leistungsfähig, wenn in ihnen Führungspositionen und Aufgaben nur temporär verteilt sind und jederzeit revidiert werden können.[24] Das bedeutet für eine Organisation, ihre funktionellen Zuteilungen in regelmäßigen Zeitabständen zu revidieren, man alterniert, wie im Jazz-Ensemble Solo und Begleitpart wechseln, zwischen planender Vorgabe und zuarbeitender Funktion. Alle Mitglieder eines Teams können und müssen zu einem bestimmten Zeitpunkt die Verantwortung für den Fortgang einer Produktion oder einer Entwicklung übernehmen. Das Idealbild dieses Managementdiskurses ist eine letztlich topologisch strukturierte Organisation, in der jede Funktion im Rahmen eines differentiellen Spiels definierbar ist.

Der Zeigefinger des Coachs sticht in Richtung meiner Nachbarin:

- *Alkohol*

Was Gelächter provoziert und etwas Neid auf den Lacherfolg. Der Coach deutet im Wechsel auf jeden im Stuhlkreis:

- *Schnaps*
- *Cocktail*
- *Blue Curaçao*
- *Jägermeister*
- *Katerstimmung*

Der Finger fährt immer schneller zwischen uns hin und her. Wir sind im Zeitdruck mit unseren Assoziationsketten und produzieren deshalb entweder Fehler oder geben der Begriffsreihe eine neue Richtung, die dann von der Gruppe aufgenommen werden muss. Dabei wird der Coach als Spielleiter zunehmend obsolet, so ange-

trieben sind wir von einer unterschwelligen Konkurrenzdynamik, die sich paradoxerweise nur über gute Zusammenarbeit einlöst. Druck wird internalisiert. Es geht also nicht um theoretische Kenntnisse über Teamdynamik und konkrete Regeln der Selbstführung in einer Gruppe, stattdessen trainiert man eine Haltung ein, die jeden Impuls in der Gruppe als Möglichkeit der Veränderung begreift. Deren Kehrseite ist ein mental erschöpfendes, zwischen intensiver Beobachtung des Selbst und der anderen hin- und hergleitendes Aufmerksamkeitsgebot.

Wo militärischer Diskurs und Soziologie in den 1990er- und 2000er-Jahren Komplexität als Problem von Organisationen und Unternehmen entdeckten, übertrugen Karriere- und Berufsratgeber dieser Zeit das Problem der Unübersichtlichkeit auf den Umgang mit Erwerbsbiografien. Titel wie Marsha Sinetars *Do What You Love, The Money Will Follow* vermittelten dabei Strategien, um die nicht mehr durch bruchlose Verkettung von Schule, Ausbildung und Arbeit, Fabrik oder Büro garantierten Lebensläufe der Jahrtausendwende zu bewältigen. Vor den biografischen Risiken eines Mittelklasselebens konnte nur das im Einklang mit den eigenen Affekten und Neigungen gelebte Leben bewahren.

> Geld wird sich wahrscheinlich eher für diejenigen einstellen, denen Bestimmtheit, Talent und hohes Selbstbewusstsein gesunde Entscheidungen erlauben, sodass ihre Fähigkeit zum Eingehen von Risiken, Urteilsvermögen und das Gespür für den richtigen Moment intakt sind. Ebenso wahrscheinlich wird sich Geld für diejenigen einstellen, die ihre Antriebsenergie aus der Kraft beziehen, die in den Dingen steckt, die sie lieben.[25]

Wo sich Managementratgeber zumeist auf Führung und Selbstführung im Unternehmenskontext beschränken, will *Do What You Love, The Money Will Follow* Unsicherheitskompetenz für die Lebensführung der Einzelnen vermitteln. Die aus Sinetars Praxis als Career Coach hergeleiteten praktischen Hinweise sind deshalb vor allem für Arbeitnehmer gedacht, die sich selbstständig machen wollen. Die Fähigkeit zur Bewältigung der damit einhergehenden finanziellen Unsicherheit soll vor allem durch eine mentale Selbsterziehung

zur Risikofreude möglich werden.[26] Ebenso benötige man Durchhaltevermögen, um finanzielle Belastungen und das soziale Stigma unstetiger Beschäftigungsverhältnisse zu bewältigen. Mit diesen Eigenschaften ausgestattet sei es dann möglich, die Chancen risikoreicher Entscheidungen abzuschätzen, mutige Schritte zu gehen und die erwartbaren Startschwierigkeiten nach einem Berufswechsel oder der Eröffnung einer eigenen Firma durchzustehen.[27]

Ohne dass ich Sinetar in dieser Zeit gelesen hätte, ist mir doch der Appell an Eigenständigkeit und autonom entwickelte Berufsbiografien vertraut. Sie schreibt in einer Zeit, als die Währungskrisen der frühen 1990er-Jahre und die ersten größeren Verlagerungen von Produktionsstandorten ins Ausland im sogenannten reichen Westen eine wirtschaftliche Unsicherheit erzeugen. Von steigender Arbeitslosigkeit war die Rede, seit ich Nachrichten las, mein Onkel und mein Großvater wurden wiederholt arbeitslos, während ich aufwuchs, und begannen in Berufen zu arbeiten, für die sie nicht ausgebildet waren. Mit der paradoxen Verzauberungsmacht einer Ideologie konnte *Do What You Love* diese gesellschaftliche Situation als Befreiung für den Einzelnen aus einem beschränkenden Sicherheitsdenken darstellen.[28] Aus dieser Perspektive war es geradezu hinderlich, ja gefährlich, einen Beruf wie den des Kaufmanns zu erlernen, wenn man dafür kein Interesse aufbrachte, denn dessen Versprechen auf eine gesicherte Existenz wirkte zunehmend weniger glaubhaft. Gerade die wirtschaftliche Unsicherheit konnte so zu einem bestimmten historischen Zeitpunkt ein Argument werden, sich an einer Filmhochschule zu bewerben, oder den Traum, Schriftsteller zu werden, zu verfolgen. Oder, um den Kompromiss mit besorgten Eltern zu suchen, Geisteswissenschaften oder »was mit Medien« zu studieren. Gewisse Studiengänge definierten sich nun nicht mehr über die in ihnen vermittelten Inhalte. Stattdessen lernte man hier etwa die Fähigkeit zur Bewältigung von undefinierten und noch nicht absehbaren Herausforderungen, die bis heute ihren Status als berufsvorbereitende Studiengänge an den Universitäten rechtfertigen. Geisteswissenschaften und musische Fächer vermittelten demnach

> Einstellungen, Strategien und Wissenselemente, die bei der Lösung von Problemen und beim Erwerb neuer Kompetenzen in möglichst vielen Inhaltsbereichen von Nutzen sind, sodass eine Handlungsfähigkeit entsteht.[29]

Über diese Hinwendung zur Schlüsselkompetenz konnte ein auf den ersten Blick finanziell und symbolisch unergiebiges Studium für die Söhne und Töchter der Mittelklasse an der Wende zum 21. Jahrhundert attraktiv werden: Als Ausbildung für den Fall, für den man nicht ausbilden kann, mit Lösungen für Probleme, die man noch nicht kennt. Dieser Diskurs erneuerte sich heute mit Blick auf die zunehmende digitale Rationalisierung der *white collar jobs* und auf die in immer kürzeren Abständen einbrechenden Rezessionen wie jener des Jahres 2008:

> Während […] Jobs für Geringverdiener davon kaum berührt werden, werden vorhersehbare, aufgabenbasierte Jobs zerschlagen, die traditionell das Eintrittsticket in die Mittelklasse darstellten.[30]

Zu studieren, was interessiert und zu tun, wovon man überzeugt ist, wurde zum Vorteil einer zunehmend von planbaren Lebensläufen unbeeindruckten sozialen Gruppe: »Finde (oder erfinde!) einen dieser Jobs und du hast dein Schicksal in der Hand.«[31]

Die institutionelle Komplexitätsbewältigung wird derweil im Managementdiskurs der 2000er-Jahre von der individuellen Flexibilität und Innovationsfreudigkeit der Führungskräfte abhängig gemacht. Peter Vaills einflussreiches Buch *Managing As a Performing Art* fordert etwa, rationale Managemententscheidungen mit der Virtuosität von Liveperformances zu verbinden. Nur so können die »permanenten Stromschnellen« der zeitgenössischen Märkte navigiert werden.[32] Individuelle und variantenreiche Arbeitsabläufe, die mit Blick auf Kundenwünsche und mit hoher emotionaler Beteiligung der Belegschaft angelegt sind, versprechen nun mehr Erfolg als die starren Befehlsketten ehemaliger Produktionsformate aus der Zeit des Fordismus.[33] Während das *scientific management* die Improvisation noch als notwendiges Übel in einem Moment institutioneller Dysfunktion behandelte, eine Reaktion auf das Versagen

der jeweiligen organisatorischen Kompetenz oder eine Überforderung der funktionellen Ausdifferenzierung eines Systems, wird situatives Handeln ohne Regelwerk und Vorbilder nun erstmals als wesentlicher Bestandteil der normalen Abläufe in Organisationen behandelt. An die Seite von Automatisierung, Formalisierung und Rationalisierung soll nun eine Kultur der Improvisation treten, deren Heterotopie der Konzertsaal ist. Hier sollen Kontrolle und Dynamik, Erhaltung und Erkundung, Routine und Kreativität auch in den schneller veränderlichen Anforderungen von Betriebsabläufen möglich sein:

> Orchester setzen sich mit den Beschränkungen voriger Muster und Strukturen auseinander: sie streben danach, zuzuhören und Antworten für das zu finden, was gerade passiert; und gleichzeitig versuchen sie aus diesen Mustern auszubrechen und etwas Neues zu machen, mit allen Risiken, die beide Wege mit sich bringen.[34]

Managementratgeber und Organisationstheorien der Gegenwart greifen die improvisatorische Verhaltenslehre unternehmerischer Komplexität im auratisch besetzten Diskurs der Resilienz auf.[35] Hier werden Unternehmen und Organisationen als quasi-natürliche komplexe Wesen adressiert, die zyklische Lebensphasen durchlaufen: Nach der Gründung beginnen sich Funktionen zu verteilen, Vernetzungen stellen sich her und stabilisieren sich in einer Phase relativ dynamischen Wachstums. Danach werden zunehmend Mittel zur Konservierung des Erreichten eingesetzt, die ausgebildeten Funktionsstellen finden sich fixiert und werden gegen Veränderungen verteidigt. Dies geht auf Kosten der Flexibilität und wird schließlich zu Ausfällen und einem möglichen Zusammenbruch führen. Dann müssen alle institutionellen Differenzierungen, organisatorischen Abläufe und Informationswege neugestaltet werden.[36]

Wenn nach der Vorstellung vieler Ratgeber der derweil naturgegebene Wärmetod der Organisation durch eine Kultur dauerhafter Erneuerung unterbrochen werden kann, so bedeutet das erneut beständige Stresssituation für die institutionellen Abläufe zu erzeugen. Eine planvolle Selbstsabotage eingefahrener Routinen verhindert deren Verkalkung. Hier hat die Rede von »Agilität« eines

Unternehmens in der gegenwärtigen Managementlehre ihren Platz und tritt dabei das Erbe der Managementvirtuosität vom Beginn des Jahrtausends an. Wo zunehmend Mikromärkte unabsehbare Nachfrageentwicklungen nach sich ziehen, wo verstärkte Wettbewerbsdynamik durch Vernetzung und globalisierte Märkte herrscht und Fusionen redundante und komplizierte Organisationsabläufe hervorbringen, wo schließlich stärker integrierte Logistik mit digitalen Technologien zu kürzeren Produktzyklen führt, da wird ein – durch Modelle aus der Neurobiologie inspiriertes – sogenanntes »agiles Mindset« von Führungsebene und Belegschaft gefordert. Die Fähigkeit also, »Möglichkeiten Informationen und Wissen darzustellen und zu verarbeiten (zu nutzen), die flexibel, kreativ und an veränderte Umstände und Ziele angepasst« sind. So soll das agile Mindset in der Lage sein, »langfristige und vorläufige Pläne und Projekte angesichts eines dynamischen und stabileren Umfelds inmitten von Unsicherheiten und Unklarheiten sowie realer Risiken und Chancen zu fördern und aufrechtzuerhalten«.[37]

Im Managementdiskurs wird der Begriff der Agilität seit dem *Manifesto for agile software development* einer amerikanischen Entwicklergruppe hoch gehandelt. Hier werden Strategien für erfolgreiche Produktentwicklungen an den beteiligten Individuen und ihrer Responsivität für veränderliche Anforderungen an ihre eingespielten Prozesse und Instrumente festgemacht. Man empfiehlt den Dialog mit dem Kunden im Entwicklungsprozess statt extensiver Unterweisungen der Abnehmer oder extensive juristische Verhandlungen bei nachträglich festgestellten Problemen.[38] Diese Herkunft des Agilitätsdiskurses aus der Softwareentwicklung ist kein Zufall. Sind doch hier digitalisierte Arbeitsprozesse bereits etabliert, in denen beständig neu zusammengesetzte und oft nicht an einem Ort versammelte Arbeitsgruppen kooperieren. So kann dann digitale Führung in einer Reprise des Virtuosendiskurses früherer Managementlehren auch als Anleitung eines »Ensembles« von Individuen mit beständig neu verteilten Rollen verstanden werden.[39]

Ein agiles Unternehmen ist nicht zuletzt das Wunschbild »ganzheitlicher« Managementansätze, welche die Bedürfnisse und Ideen der Beteiligten an einem Prozess als Humankapital begreifen und nutzen wollen, etwa im Holacracy-Modell des Softwareentwicklers

Brian Robertson, der *Theorie U* des Ökonomen Otto Scharmer, in der Firmen als Ökosysteme gedacht, oder dem *Social-Prototyping*-Ansatz, in dem Interaktionsprozesse von Teams spielerisch nachgestellt und verbessert werden.[40] Als kleinteiligere Instrumente agiler Organisation beworben, werden zudem Techniken des Projektmanagements wie *Scrum*, das die Entwicklung eines Projekts in Serien von sogenannten Sprints mit intervenierenden Feedbackzyklen einteilt. Ähnlich werden im *Design Thinking* Arbeitsabläufe als eine Serie von Modellierungen angelegt, in der alle Beteiligten bis zur Endabnahme Kritik und Input für Rejustierungen geben können.[41] In Entgrenzung des zunächst auf den engen Rahmen technologischer Produktentwicklungen beschränkten Agilitätsmanifestes widmet sich also eine rasant wachsende Anzahl Publikationen den Implikationen für partizipatorische, motivierende und auf Mitarbeiterentwicklung angelegte Managementansätze, in denen Führungskräfte sich als Coach für die Entfaltung des Potenzials der Gruppe in einem auf Dauer gestellten Veränderungsprozess begreifen und dabei dezentrale, selbstorganisierende Organisationseinheiten mit flachen Hierarchien in ihren Prozessen mehr begleiten als anleiten.[42]

- *Wir räumen die Stühle beiseite und bewegen uns mit Flügelschlägen im Seminarraum hin und her.*
- *Wir müssen unsere Bewegungen so ausrichten, dass wir nicht miteinander kollidieren und trotzdem nicht stehen bleiben.*
- *Unabsichtliche Zusammenstöße lösen schnelles Abrücken aus.*
- *Häufig wird man zwischen verschiedenen Spielenden eingeklemmt und kann den Abstand nicht mehr halten.*
- *Kichern in den Randbereichen des Schwarms.*
- *Einer stolpert in der Rückwärtsbewegung über einen Rucksack.*
- *Man lernt, sich mit Blick auf die Bewegungen der Umstehenden zu bewegen und die Gruppe als Ganzes in einer Art peripheren Aufmerksamkeit zu behalten.*
- *Wir wiederholen die Übung, bis wir als Vogelschwarm funktionieren, der keinen »Vorstandsvogel« mehr braucht, um ihm zu sagen, wie er sich bewegen muss.*

***

- *Die Bundesregierung rät Eltern, die ihren Kindern in der Pandemie helfen wollen, jetzt für diese Kinder da zu sein. Oft helfe es schon, wenn eine vertraute Bezugsperson in der Nähe sei.*
- *Das Kapitel ist weder theoretisch noch inhaltlich da, wo es sein sollte, aber wann soll ich jetzt die Zeit finden, um nochmal ordentlich zu recherchieren?*
- *Erklären Sie Ihren Kindern in altersgerechten Worten, warum sie nicht in Schule oder Kita gehen können, warum Großeltern und andere Familienmitglieder im Moment nicht besucht werden können.*
- *A. und ich spielen Arzt, er ist recht geschickt mit nasalen Teststäbchen und besteht darauf, die Flüssigkeit des Corona-Antigentests selbst in die kleine ovale Öffnung des Teststreifens einzufüllen.*
- *Ich muss die ethnografische Einstiegsszene des Kapitels überarbeiten.*
- *A. fragt, ob wir einen Stau bauen wollen? Brauchen wir dafür nicht mehr Autos? Wir malen welche. Unbefriedigend, da nicht aufstellbar.*
- *Was sind Akrobaten? Wir schauen im Internet nach und lernen danach Purzelbaum.*
- *Mittagsschlaf A. Anderthalb Stunden Zeit.*
- *Mail vom Jobcenter: Wann werde ich endlich wegen Weiterbildungen Rückmeldung geben.*
- *A. wacht auf, hat den Schnuller verloren. Ich bete, dass er wieder einschläft, so kann ich wenigstens noch schnell ein paar Fußnoten fertig machen.*
- *A. wacht auf, Schnuller war nicht das Problem. Problem ist, dass er nicht mehr schlafen will.*
- *Wenn Sie gestresst oder besorgt sind, verheimlichen Sie Ihre eigene Betroffenheit nicht, sondern sprechen Sie offen darüber. Helfen Sie Ihrem Kind zu verstehen, warum Sie so reagieren, wie Sie es tun.*

Einen Sturm übersteht nur der biegsame Ast

Als Folge der Emergenz von Resilienz- und Agilitätstheoremen im managerialen Diskurs der Gegenwart ist das Unternehmen zu einem Ort präventiven Handelns geworden:

> Obwohl nichts den militärischen Kriegsspielen gleichkommt, um auf die tatsächliche oder metaphorische »Schlacht« vorzubereiten, können auch andere Simulationsformen nützlich sein. Viele Unternehmen halten zum Beispiel Krisenübungen ab, um Menschen und Arbeitseinheiten auf Netzwerkausfälle, Unfälle oder Umweltkatastrophen vorzubereiten. […] Selbst wenn die geprobte Situation nie eintritt, können die emotionalen und praktischen Lehren über die Improvisation generalisiert werden.[43]

In Übungen und Simulationen wird das Unternehmen nach jenen Organisationen modelliert, an deren Erforschung sich der manageriale Komplexitätsdiskurs in erster Linie entwickelt hatte. Anders als am Beginn des vorangegangenen Zitats vom Ende der 1990er-Jahre bedeutet Agilitätsvermehrung nun aber nicht mehr, denkbare Friktionen und deren Verarbeitung durch konkrete Notfallpläne zu trainieren. Anders als in der Katastrophenschutzübung sollen gerade nicht Störfälle künstlich erzeugt werden. Unter einer permanenten Ausnahmeannahme wird vielmehr die Steigerung der Reaktionsfähigkeit von Individuen und Organisationseinheiten überhaupt geübt. Als Subjektivierungsprogramm unablässiger Kompetenzsteigerung verstanden, gibt es ja für Agilität, ebenso wie Resilienz, kein absolutes Maß – man weiß nie, wann man sie erreicht oder wann es genug von ihr gibt. Daher müssen sich auch die entsprechenden Trainingseinheiten letztlich ohne konkrete normative Vorgaben auf eine allgemeine und vielfältig nutzbare Verdichtung und Intensitätssteigerung richten: »weil die Bedrohungen, gegen die sie sich gewappnet erweisen müssen, unvorhersehbar sind und sich ständig verändern, ist dies ein unabschließbarer Prozess.«[44] Aus diesem Grund haben zum einen Survivalkurse als Teambuildingmaßnahmen im Agilitätscoaching Konjunktur. Zum anderen sind es gerade künstlerische Improvisationsformen, die sich mit ihrer beständigen Überschreitungslogik gegenüber Regeln, Normen und allem Bestehenden, sobald sie von wissenschaftlichen Forschungsobjekten in der Organisationssoziologie zu einer Handlungsorientierung werden, als immer neue Verdichtung von bereits existierenden Agilitätseigenschaften eignen: »Angewandte Improvisation trainiert Elastizität, Achtsamkeit gegenüber Abweichungen,

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, sie ist also die Kunst, professionell auf das Unvorhersehbare zu reagieren, vorausschauend zu handeln und aus Fehlern zu lernen.«[45] Die Improvisation wird auf diese Weise vom epistemischen Objekt zum pädagogischen Programm, vom Forschungsgegenstand zu jener kompetenzbildenden Maßnahme, in der die Überschreitung aller existierenden Kompetenzen gelehrt wird. Ihre Übung bringt proteische Arbeitskräfte hervor, die in der Lage sind, aus Krisen durch einen Akt wertschöpfender Reagibilität neue Ideen, Produktionsabläufe und Organisationsformen als Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Eine Bank wird durch ein Dach über dem Kopf repräsentiert und ein Millionär durch einen beschwerenden Geldsack auf der Schulter angedeutet. Ich gehe in den Kreis und muss dafür etwas spielen, das beide verbindet. Alle Angebote annehmen. Ich entscheide mich für eine Steuerprüfung und gehe mit überzogen kontrollierendem Blick um den Millionär herum. Die Bank geht ab, neu hinzu tritt ein Gefängnis für den Millionär. Der aber nimmt mich mit einem Pistolenzeigefinger an der Schläfe als Geisel. Das Gefängnis ist irritiert und schaut zum Seminarleiter, der aber bleibt regungslos, obwohl der Millionär nach den Regeln der Übung eigentlich für jemand anderen Platz machen müsste. Auf Veränderungen schnell und stimmig reagieren. Es ist nicht unmöglich, dass es eine Absprache zwischen Seminarleiter und Millionär gibt. Also wird das Gefängnis eine Polizistin und richtet ihre Waffe auf den Millionär, der mein Geiselnehmer geworden ist. Weiterhin wird nicht geredet, wir kommunizieren nur über Gesten und versuchen herauszufinden, wie die Mitspielenden die Szene verändern wollen. Wenn alle richtig mitspielen, entsteht am Ende eine Geschichte, die für alle überraschend, lustig, inspirierend etc. ist. Der Geiselnehmer schießt auf die Polizistin, die nach einem weiteren Blick auf den regungslosen Seminarleiter schwer getroffen zu Boden sinkt. Die im Kreis Stehenden werden zu Polizisten, die ihre Handfeuerwaffen auf ihn richten. Ich versuche, mich durch eine gespielte Judo-Bewegung wie im Actionfilm aus dem Klammergriff zu befreien, scheitere aber an einer nicht gespielten Umklammerung und werde zu Boden gedrückt. Ich sehe kleine Schweißtropfen auf der Stirn

meines Gegners. Die im Kreis herumstehenden Polizisten fassen ihre imaginären Waffen und drängen etwas näher heran, stumm zum Aufgeben auffordernd, der Geiselnehmer hält sie mit herumfahrender Pistole in Schach und deutet mit dem Lauf immer wieder auf mich. Man hört nur das Scharren der Füße auf dem Parkett und unsere durch den kurzen Kampf schwerer gewordenen Atemzüge. Der Geiselnehmer fasst mich nun mit einem Rettungsgriff unter den Armen, hält mir die Pistole an die Schläfe. Wenn dein Vertrauen tief, dein Geist schwach, dein Glück strapaziert ist und dein Team verliert, sei getrost und lache, weil es einfach nichts ausmacht. Das ist natürlich einfacher auf der Bühne umzusetzen als im richtigen Leben. Ich flüstere dem Geiselnehmer zu, dass er mich aufstehen lassen soll. Er flüstert zurück, dass ich verdammt noch mal die Klappe halten soll und zieht mich mit einer Art Rettungsgriff und schleifenden Füßen Richtung Ausgangstür und auf die Straße; die Polizisten, mit sichtlich Spaß an dieser Entwicklung, zwischen parkenden Autos nach Deckung suchend, hinterher. Ich frage, was er vorhat, und bekomme keine Antwort. Es gibt eine Welt, in der all das genau so weitergeht, in der diese Welt zur eigentlichen Welt wird, und wir müssen immer so handeln, als seien alle möglichen Welten immer kurz davor, sich zu verwirklichen, – so sagt uns der Coach in der Feedbackrunde, in der die Initiative des Geiselnehmers gelobt wird. Neue Seiten an sich kennen und kommunizieren.

In Coachinghandbüchern und Workshops zur Einführung in die angewandte Improvisation werden die vermittelten Übungen mal auf die Performancekunst des 20. Jahrhunderts, mal auf den Theatersport zurückgeführt, etwa auf die *Group Work School* oder die *Young Actors Company* von Viola Spolin, die *Compass Players* und *The Second City.* Mitunter wird auch auf das sozialkritische »Theater der Unterdrückten« Augusto Boals verwiesen. Solche historischen Selbstzuschreibungen sind nicht unproblematisch, übergehen sie doch Veränderung von Funktion und Inhalt der jeweiligen Praktiken auf dem Weg vom Theater zum Unternehmenscoaching ebenso, wie die direkt für praktische Anwendungen entwickelten Improvisationspraktiken für Beratung und Training von Führenden und Geführten. Deren Geschichte beginnt wesentlich früher und an einem Ort, an dem

man diesen Beginn nicht unbedingt vermutet hätte. Etwa mit den folgenden Vorbereitungen für einen »Spontaneitätstest«:

> Das Subjekt erhält die Anweisung: Nimm gegenüber X eine gefühlsbetonte Haltung ein! Das Gefühl soll entweder Ärger, Furcht, Sympathie oder Herrschsucht sein. Entwickle mit Deinem Partner die Situation, die Du hervorbringen möchtest, um Deinem betreffenden Gefühl Ausdruck zu geben. Schalte alle Gedanken aus, die nicht Deinen Partner betreffen, und stelle Dir vor, er sei wirklich die Person, mit der Du es im täglichen Leben zu tun hast. Rufe ihn beim wirklichen Namen. Sobald Du eine solche Lage geschaffen hast, musst Du versuchen, Sie während der gesamten Situation lebendig zu halten. Der Partner wird lediglich aufgefordert, so zu reagieren, wie er sich auch in natürlichen Lebenslagen den Haltungen des Subjekts gegenüber verhalten würde. Es wird den beiden Personen nicht gestattet, vor dem Beginn ihres Handelns miteinander zu sprechen. Die zu testende Person wird jeder Person gegenübergestellt, die wir mit ihr in Beziehung gefunden haben.[46]

In der *New York Training School for Girls* werden im Verlauf der 1930er-Jahre soziologische Untersuchungs- und institutionelle Trainingsmethoden entwickelt, die zur Verbesserung der Gruppendynamik zwischen den Insassinnen, der Steigerung ihrer Selbstdisziplin und somit auch dem Erfolg der pädagogischen Maßnahmen dienen. Es handelt sich bei dieser Einrichtung um eine sogenannte *reformatory school,* eine Art Jugendgefängnis mit Bildungsauftrag, das der Internierung und Erziehung von Straftäterinnen im Alter von zwölf bis sechzehn Jahren dient. Häufige Gründe für die Internierung sind »Aufsässigkeit« und Diebstahl, zum Teil auch Prostitution. Viele der Insassinnen sind Waisen. Die Vorsteherin der Einrichtung, Fannie French Morse, vertritt einen progressiven pädagogischen Ansatz unter weitgehendem Verzicht auf Körperstrafen und Betonung musischer Erziehung. Trotzdem verzeichnet die Einrichtung zu Beginn der 1930er-Jahre viele Fluchtversuche – dem soll die Ernennung Jacob Levy Morenos zum *Research Director* der Einrichtung ein Ende setzen. Er ist zu diesem Zeitpunkt praktizierender Arzt, sieht sich aber eigentlich als Psychologe, Theatermacher und Sozialwissen-

schaftler. Morse ist auf ihn durch ein Experiment mit Häftlingen in Sing-Sing aufmerksam geworden, bei dem er Häftlinge im Auftrag des *National Committee on Prisons and Prison Labor* befragte und die Belegung der Zellenblöcke nach gruppendynamischen Gesichtspunkten reorganisierte. Gemeinsam mit seiner Assistentin Helen H. Jennings arbeitet er zwischen 1932 und 1938 mit den Insassinnen der *Training School for Girls*.

Moreno will mit dem Projekt beweisen, dass eine Zusammenführung von Methoden quantitativer und qualitativer Soziologie, sowie von Theater und therapeutischem Spiel in der sogenannten »Soziometrie« nicht nur die Wissenschaft von der Gesellschaft revolutionieren, sondern zugleich auch die Lebensverhältnisse der Erforschten verbessern kann. Sein Ansatz basiert auf einer Theorie der Gruppe und der Interaktionsstruktur ihrer Mitglieder. Gruppen sind ihm zufolge die kleinste und grundlegendste soziale Einheit und dabei in der von ihnen ausgelösten interpersonellen Dynamik für das Subjekt ebenso bedeutsam wie die von Freud beschriebenen innerpsychischen Strukturen des Unbewussten und Vorbewussten. Nur eine Theorie der Gruppe könne das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft und seine Veränderungen in der Moderne erklären, denn Gesellschaften sind ihm zufolge nach dem Matrioschka-Prinzip als Gruppen von Gruppen strukturiert.[47]

Die Zusammensetzung der Gruppen in der *Training School for Girls* wird von Morenos Forschungsteam zunächst in einer Erhebung erforscht: Alle Insassinnen der Schule müssen in diesem Zuge Auskunft geben, mit welchen anderen Mädchen sie gerne zusammenwohnen möchten und aus welchem Grund dies so ist. So entsteht ein Register der Sympathien und Antipathien, das Popularitätszentren und Außenseiterinnen kartiert, in dem die emotionale Gerichtetheit der Mitglieder einer Gemeinschaft als wesentlicher Faktor ihrer Kohäsion erscheint.

Wir verstehen uns gut, obwohl wir verschieden geartet sind. Ich bin reizbar und launisch und sie ist immer fröhlich und ruhig, wir haben das gleiche Berufsziel, Stenographie und Büroarbeit. Sie wirkt so beruhigend auf mich und es war schon immer mein Wunsch, mit ihr zusammenzuleben.[48]

Die Mädchen geben hier über sich als Verknüpfungspunkte von spontanen Relationsbildungen Auskunft. Für Moreno ist es entscheidend, derartige Impulse und Stimmungen der Anziehung und Abstoßung, der Sympathie und Antipathie oder der Bewunderung und Verachtung im Rahmen von Erhebungen und experimentellen Anordnungen zu bestimmen. Über diese Bestimmung der *Lage* der Befragten lässt sich für ihn das, was er ihr *Tele* nennt, bestimmen: In den spontanen Liebesbekundungen und Unmutsäußerungen, aber auch in unwillkürlichen körperlichen Regungen, im Suchen von räumlicher Nähe, in Blickrichtungen, spontanen Gesten, Zuwendung und Abwendung – der Körper und sein beständig unbewusst fortgeführtes Sozialrollenspiel ist auf diese Weise Austragungsort und Katalysator der »primären Kohäsion« der Gruppe. Das Bewusstsein hat gegenüber seinen affektiven Prozessen nur ordnende oder hemmende Funktion.[49]

Wie aber dokumentiert und analysiert man diese Dynamik, die so »fließend und beweglich, schwer aufzuspüren und festzumachen«[50] ist? Schriftliche und mündliche Befragungen überträgt Moreno in Netzwerkdiagramme, die aber letztlich nur ein statisches Hilfsmittel sind, sie können die entscheidende körperliche und gestische Dimension der sozialen Kohäsion nicht abbilden und sie wirken, wie es sein erklärtes Ziel ist, nicht therapeutisch auf die Gruppe zurück. Daher gibt Morenos Untersuchungsteam den Mädchen Spielanweisungen für ein experimentelles Dokumentartheater:

> Durch Techniken wie […] spontane Improvisation, Selbstpräsentation, Selbstgespräch oder die Einführung von Widerständen werden neue Dimensionen der Psyche eröffnet und, was am Wichtigsten ist, sie können unter experimentellen Bedingungen erforscht werden.[51]

Im improvisierten Spiel von emotionalen Alltagsszenen, die mit Film- und Phonographen festgehalten werden, sollen die tatsächlichen Beziehungen und Nicht-Beziehungen der Gruppe offen zutage treten. So wird die *Training School for Girls* im Experimentalsystem Morenos zwischen Befragungs- und Aufzeichnungspraktiken, improvisatorischem Spiel und medialer Analyseapparatur als ein

Gefüge sich überlagernder Gruppenprozesse erkennbar, als variables Gebilde aus Näheverhältnissen und Distanznahmen, spontanen Verdichtungen und Lockerungen, geprägt von verborgenen Strömungen zwischen den Subjekten.[52]

Assessmentcenter-Scharade. Einer geht hinaus und zwei andere bestimmen gemeinsam, welches Vergehens er sich in einem fiktiven Unternehmen schuldig gemacht hat. Ein Abrechnungsfehler, eine Fehlinformation an potenzielle Kunden, das Anschwärzen einer Kollegin. Anschließend führen sie mit dem wieder Dazukommenden ein Mitarbeitergespräch, in dem er seinen Fauxpas erraten muss.

- *Am Ende muss man sagen, war es nicht so schlimm, wir wollen nur vermeiden, dass es sich wiederholt.*
- *Wir können jetzt durch schnelles Umsteuern alles wieder gutmachen.*
- *Was passiert ist, ist passiert. Wichtig zu verstehen ist glaube ich, dass sich durch die Folgen Ihres Handelns nicht nur ein Teilbereich, sondern die ganze Firma betroffen fühlen musste.*
- *Uns ist schon klar, dass wir viel verlangen, aber Sie müssen sich schon klar darüber sein, was es heißt, hier zu arbeiten.*

Eine gute Teamleitung hilft dem Verhörten durch geschickte Fragen, sein Vergehen selbst herauszufinden. Dieser wiederum muss die richtigen Schlussfolgerungen aus ihren Gesten, Antworten und Fingerzeigen ziehen. Später tauscht man die Rollen. Es hilft eine Haltung tastender Selbst- und Fremdbeobachtung. Sowohl die Legitimität einer zeitweiligen und spielerisch ausgeübten Führungsrolle als auch die Verwendbarkeit eines Geführten bemisst sich an beider Fähigkeit, Situationen und Reaktionen zu lesen, um zu einem gemeinsamen Ziel zu gelangen. Ein Team muss ein Ensemble werden, in dem fluide Rollenverteilungen herrschen und die Leistung aller durch alle gesteigert wird.

Bildet in Morenos Soziometrie eine anthropologisch konstante Spontaneität der Subjekte die Grundlage menschlicher Gemeinschaftsbildung, so leitet er daraus eine therapeutisch orientierte Kultur- und Institutionenkritik ab, die sich zunächst anschlussfähig für

konkrete Reformen disziplinarischer Institutionen, später aber auch für postfordistische Managementdiskurse erweist:

> Obgleich universell und entwicklungsmäßig am ältesten, ist [die Spontaneität] im Menschen doch die am schwächsten entwickelte Kraft und oft durch kulturelle Einrichtungen gehemmt und entmutigt. Ein großer Teil der menschlichen Sozialpathologie kann der ungenügenden Entwicklung seiner Spontaneität zugeschrieben werden.[53]

Schulen, Gefängnisse, Fabriken und Kliniken sind dieser Theorie nach der Grund für psychische Krankheiten, für Verbrechen und soziale Probleme aller Art und nagen an der Überlebensfähigkeit einer Kultur insgesamt. Denn diese bemisst sich letztlich an der Fähigkeit zur lebendigen Reaktion auf Ereignisse ihrer Träger: Aus dieser sozialdarwinistischen Vorstellung Morenos erklärt sich der ursprüngliche Titel seines Hauptwerks *Grundlagen der Soziometrie* von 1932: *Who shall survive?* Und aus diesem Grundgedanken leitet sich die Gestaltung von Gruppenstrukturen in Institutionen zur Verbesserung der sozialen Kohäsion her: Der Anreiz zum Fluchtversuch in der *Training School for Girls* kann etwa nach der soziometrischen Analyse durch Neueinteilung der Hausgemeinschaften auf Grundlage der Präferenzen der Mädchen vermindert werden. Zudem arbeiten sie in den Werkgruppen besser, wenn man ihnen gemeinsam mit Freundinnen eine Aufgabe gibt, weil auf diese Weise das Bedürfnis nach Kommunikation quer durch den Raum abnimmt.[54] Auch legt Moreno der Erziehungsanstalt bauliche Veränderungen nahe, etwa um die strikte Trennung von Leitung und Mädchenwohnungen aufzuheben, aber auch um die Gettoisierung afroamerikanischer Mädchen abzubauen.[55]

Integriert Moreno also Reformabsichten und therapeutische Arbeit in seine wissenschaftliche Methode, so folgt daraus für den Soziometriker eine changierende Rollenzuschreibung zwischen wissenschaftlichem Beobachter und Beobachtungsobjekt, Regisseur und Schauspieler sowie Gruppenleiter und pädagogischem Selbsterziehungsprojekt:

> Der Leiter ist der Forscher – hinter seiner neuen Maske sind die alten Masken des Beobachters, des Analytikers, des teilnehmenden Gruppenmitglieds und des Darstellers verborgen, aber noch immer funktionsfähig. Er selbst ist, indem er instrumentiert, integriert, synthetisiert und die Teilnehmer zu einer Gruppe verschmilzt, ein Symbol für ausgewogenes Handeln.[56]

Nach dem Zweiten Weltkrieg vollzieht Moreno den Transfer der Soziometrie auf Fragen des Managements von Industriebetrieben und Arbeitsprozessen. Er leitet in den 1960er-Jahren psychodramatische Sitzungen mit Angestellten und Arbeitern und untersucht die Psychodynamik von Konflikten am Arbeitsplatz:

> Psychische Fehlanpassungen sind in Industriebetrieben häufig. Ob ein Psychiater konsultiert wird oder nicht, psychologisches Wissen wurde zu solch einer Notwendigkeit, dass selbst in einer einfachen Beschäftigungssituation ein Bedürfnis danach besteht; das ist eine Realität; in der Industrie sollten wir Soziometriker und Soziotherapeuten beschäftigen.[57]

Morenos Methoden wurden bereitwillig aufgenommen, da die zeitgenössische Kritik am *scientific management*, wie etwa von Elton Mayo, dem Erfinder von Konzept und Begriff der *human relations,* der bereits Vorarbeit geleistet hatte: Interessierten Arbeiter und Angestellte bis etwa zur Mitte des 20. Jahrhunderts nur als Ausführende von rationalisierbaren Bewegungen und Datenverarbeiter am Arbeitsplatz, so wurden nun ihre Beziehungen zu Vorstehern, Management und ihrem Arbeitsplatz als Ganzes erforscht. Man identifizierte neue Problemfelder in den Interaktionen der an der Produktion beteiligten Gruppen und schlug neue Anordnung von Produktionseinheiten nach psychosozialen Gesichtspunkten vor. Produktionsabläufe wurden nach dem Zweiten Weltkrieg zunehmend unter Einbeziehung der affektiven und emotionalen Subjektivität der Werktätigen geplant und als guter Vorgesetzter galt nun, wer eine psychosoziale Dynamik emphatisch und kompetent erkennen und leiten konnte. »Menschliche Faktoren« wie Emotionen, irrationale Ängste und psychoanalytisch erklärliche Projektionen wurden in der Folge zunehmend in die Effizienzbewertung von Führungsstrukturen

in der industriellen Produktion einbezogen.[58] Man vollzog auf diese Weise die Abkehr von der tayloristischen Unternehmensorganisation mit rigider Aufgabenverteilung und disziplinarisch geführten Arbeitsverbänden.

So bildet Morenos Projekt nicht nur ein entscheidendes Kapitel in der Selbstermächtigung psychiatrischer Diskurse und Praktiken, die James Nolan als Geburt einer neuen therapeutischen Macht zur Zeit des Zweiten Weltkriegs beschrieben hat.[59] Vielmehr handelt es sich um eine erste Coachingmaßnahme für Arbeitnehmer durch einen Experten für Menschenführung.

Es ist vor diesem Hintergrund signifikant, dass sich das Psychodrama in Hudson aus einer Analyse der Probleme eines Gefängnisses entwickelt, reagieren die hier entwickelten Praktiken doch auf jene »Krise der Einschließungsmilieus« zu Beginn des 20. Jahrhunderts, in der die disziplinarische Zurichtung der Subjekte an ein Ende gelangt und von einer neuen Adressierung des Problems ihrer Regierbarmachung durch Formen der Selbstkontrolle unter Nutzung ihrer Wünsche, Bedürfnisse, Affekte und spontanen Regungen abgelöst wird.[60] Wo die soziometrische Analyse verborgene Interrelationen, Kräfteverhältnisse und Beziehungen zwischen den Subjekten offen legt, schlägt sie zugleich neue psychogeografische Anordnungen der Subjekte im Raum vor, die den natürlichen Fluss der bisher vernachlässigten emotionalen Beziehungen ermöglichen und die willkürlichen Begrenzungen durch Haus- und Werkgruppen abbauen. Wo sie eine neue Organisationsweise im Spiel der emotionalen Bindungskräfte zwischen den Individuen entdeckt, ihre spontanen Entscheidungen füreinander berücksichtigt und den Einzelnen so dem Zwang der modernen Vergemeinschaftung entziehen will und dies durch spielerische Sichtbarmachung seiner Affekte und seiner Erziehung zu ihrer autonomen Regulierung ermöglicht, da macht sie das erste Mal eine Selbstregierung auf Basis ihrer verbesserten affektiven Selbst- und Fremdwahrnehmung denkbar. In dem Maße, in dem die Subjekte dabei lernen, sich von ihrer Disziplinierung durch Regeln des Verhaltens und institutionellen Begrenzungen zu emanzipieren, wendet das psychodramatische Spiel ihre gewonnene Autonomie in ein Darstellungs- und Erziehungsprogramm für neue Formen sozialer Kontrolle um. Moreno zeigt sich dabei als Initia-

tor eines biopolitisch-gouvernementalen Regierungsprogramms, wenn er die soziometrischen Analyseformen als »lebendiges soziales Aggregat« bezeichnet, in dem Versuchsaufbau und Regieführung ein »Kompositum« mit den spontanen Kräften der Individuen bilden.[61] Die Soziometrie und das später aus ihr hervorgegangene Psychodrama sind hier auf die Bildung von Milieus ausgerichtet, in denen Individuen sich unter Aufbietung aller inneren Kräfte selbst regierbar halten.

Morenos Soziometrie und Psychodrama hatte wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung des amerikanischen Improvisationstheaters, etwa bei Viola Spolin, deren Anfänge in der Sozial- und Integrationsarbeit überdies Parallelen zur Entwicklung der Soziometrie aufweisen. Auf den ersten Blick stärker in der Populär- und Unterhaltungskultur verortet, ist der »Theatersport« nach Keith Johnstone, die wohl bis heute bekannteste Form der Bühnenimprovisation. Allerdings hatte auch die hier praktizierte Zuschauerpartizipation und Improvisation entlang loser Handlungsskripte eine ursprünglich pädagogische Intention: Entwickelt sich das Konzept doch aus der Rebellion des ehemaligen Grundschullehrers gegen die Schauspielausbildung der 1960er-Jahre und war es doch dabei zunächst nicht als Aufführungs- sondern Seminar- und Workshopformat in der Ausbildung und Weiterbildung von Schauspielensembles gedacht. Selbst die Aktivierung der Zuschauer in den Partizipationselementen des Theatersports folgt noch der Überzeugung, dass man diese methodisch von einer im traditionellen Theater geübten, rein beobachtenden Rezeptionshaltung ablösen müsse.[62]

Sowohl alliiert mit Morenos Institutionen- und Modernekritik, als auch später anschlussfähig für die Vertreter der Angewandten Improvisation, ist die theoretische Grundlage, auf der sich der Theatersport diese Ideen und Techniken entwickelt hat. Johnstones Ausführungen entzünden sich nämlich nicht nur an einer bloß auf das Theater bezogenen Institutionenkritik, sondern auch an deren Ausweitung auf die Schule und ihre generelle Beschränkung menschlicher Ausdrucksfreiheit, gerade in den hier praktizierten Formen künstlerischer Ausbildung.[63] Statt vorgefertigter Handlungen will der Theatersport grundlegendes Menschliche zur Auf-

führung bringen: Sobald zwei oder mehr Spielende auf der Bühne anwesend sind, müssen sie nach Johnstone implizit in jedem Gespräch und in jeder nonverbalen Geste und jeder anderen Form des Verhaltens soziale Hierarchien austragen und dies ist es auch, was den Zuschauer am Theater eigentlich interessiere. Jedoch werde diese Grundlage in den Ausbildungsinstitutionen und Inszenierungsformen vernachlässigt und dies habe einen eklatanten Mangel an Lebendigkeit in den meisten traditionellen Theaterformen zur Folge.[64]

Johnstones *Impro* rezipiert für die theoretische Begründung seines Konzepts die Psychoanalyse Wilfred Bions, die Verhaltenstheorie von Konrad Lorenz und referiert das biologistische Gesellschaftsmodell des Zoologen Desmond Morris. Insbesondere Letzterer ist für Johnstones Ausarbeitung des Theatersports als Statusspiel in einer für Schauspieler und Theaterpublikum befreienden Form eine entscheidende Voraussetzung: Seine große Popularität in den 1970er-Jahren wurde durch den Bestseller *Der nackte Affe* begründet, der menschliches Verhalten auf dessen evolutionsgeschichtliche Herkunft aus dem Tierreich zurückführt. Später ergänzte Morris diesen Ansatz in *Der menschliche Zoo* durch eine ebenso zeitgemäße wie suggestive Zivilisations- und Modernekritik, die immer wieder den Vergleich zwischen gegenwärtigen Formen menschlicher Sozialisierung und Tieren in Gefangenschaft herstellt. Demzufolge sei Gesellschaft als der moderne »Super-Stamm« nicht in der Lage, ein anthropologisches Bedürfnis nach Gruppen mit klaren Hierarchien, dieses Erbe unserer äffischen Vorfahren zu befriedigen. So greife man zu neo-tribalistischen Kompensationen, – etwa dem Vereinswesen, dem Sport oder dem Konsum von Statussymbolen.[65] Keith Johnstones Theatersport-Übungen sind unzweideutig als Antwort auf dieses Kompensationsproblem des modernen Menschen bei Morris konzipiert: In ihnen ist Status das Ergebnis einer freien, spielerischen Verhandlung, in dem sich Hackordnungen, wie Johnston Morris zitiert, nach Regeln ausbilden, »die für alle Führer gelten, seien es Paviane, moderne Präsidenten oder Premierminister«[66] Und ebenso, wie die Angewandte Improvisation diesen Gedanken in der Gegenwart fortführt, für Vertreter des mitt-

leren und höheren Managements, die in neuen Riten Führung und Selbstführung einüben.

Wir stehen im Kreis, der Trainer klatscht zu seiner linken oder rechten Seite hin und seine Nebenleute müssen diesen Impuls jeweils an ihre Nachbarn weitergeben. Das Klatschen gilt als »Angebot«, alle Angebote müssen angenommen werden und weiter- oder sofort zurückgegeben werden. Dann verkomplizieren sich die Regeln: Wir können das Klatschen nun auch durch Augenkontakt und quer durch den Kreis weitergeben, man kann die Annahme des Angebots verweigern und es kommen ein Zigarettenetui, ein Marker und ein Jonglierball hinzu. Immer kann von überall eine Transaktion kommen. Das Zigarettenetui fällt zu Boden, es bilden sich Abspaltungen, innerhalb derer ein Gegenstand exklusiv zirkuliert. Wohin die Augen, die Hände? Das Etui kommt, der Ball fliegt durch die Luft, ein wütender Blick der Nachbarin, als ich ihr den Ball weitergebe, aber keine Zeit, der Stift, eigentlich müsste ich auch mal in die andere Richtung geben. Sozialstress. Dann versucht mir jemand ein Klatschen zu übergeben, ich aber mit Stift, Etui, Klatsche mit vollen Händen, weitergeben, was war das, Nebenmann sagt Nein, das angestrengte und etwas rachsüchtige Lachen der Nachbarin, als mir etwas herunterfällt.

Ratgeberliteratur und Organisationswissenschaft wollen mit ästhetischen Praktiken eine von ihnen postulierte spielerische Natur des Menschen im Sinne eines postfordistischen Workflow-Designs für erhöhte Produktivität nutzen. Dabei entstehen manifeste Widersprüche, sobald man versucht, Freiheit und Spontaneität wieder an Zielvorgaben und Fertigungsraten anzupassen.[67] Besonders im Verweis auf Unabänderlichkeiten wie die Turbulenz der Märkte, auf die dynamische Entwicklung von Geschäftsfeldern in einer deregulierten wirtschaftlichen Umgebung oder auf zyklische Krisenprävention wird Improvisation zudem aber von einer befreienden Betätigung zu einer verpflichtenden Voraussetzung. All der Zugewinn von Freiheit durch Gestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten, die Übernahme von Führungspositionen, der Abbau von festen Aufgabenverteilungen und Abteilungshierarchien

wird zu einem Anforderungsgerüst für die Subjekte. Ein Sollen und Müssen von Empfinden und Handeln in schnell veränderlichen Arbeitsumgebungen, komplexen Entscheidungssituationen und vernetzten wirtschaftlichen Prozessen wird trainiert. Wo das Individuum einmal durch improvisatorische Praxis in einem Dispositiv selbstbestimmten Fühlens und Handelns verortet werden sollte, um es dem normativen Zugriff disziplinarischer Institutionen zu entziehen, da nehmen die ästhetischen Befreiungsexerzitien der angewandten Improvisation nun neue kontrollierende Funktionen ein, bereiten die Subjekte auf mögliche Interventionen und unvorhergesehener Ereignisse vor, üben Verhaltenssteuerung, Selbstwahrnehmung und Handlungsorientierungen unter Innovationsdruck und Unvorhersehbarkeitszwang.

***

Du musst Angebote machen.
Du musst den Fokus behalten.
Du musst den anderen zuhören.
Du musst alles im Kopf behalten.
Du musst dich selbst beobachten.
Du musst dich selbst überraschen.
Du musst die Routine durchbrechen.
Du musst dich auf das Spiel einlassen.
Du musst dich auf den anderen einlassen.
Du musst den anderen gut aussehen lassen.
Du musst gleichzeitig im Hier und Jetzt sein.
Du musst die eigenen Bedürfnisse zurückstellen.
Du musst dich ganz auf das Mantra konzentrieren.
Du musst immer mit »Ja genau, und …« antworten.
Du musst sehen, welche Schlüsse du daraus ziehst.
Du musst dich ganz auf den Moment konzentrieren.
Du musst dein Scheitern zum Scheitern aller machen.
Du musst mit den anderen eine Geschichte entwickeln.
Du musst mit allen zusammenarbeiten, damit es klappt.
Du musst ehrlich gemeinte Komplimente machen können.
Du musst die anderen auch manchmal körperlich berühren.

Du musst immer nur eine bestimmte Anzahl an Wörtern sagen.
Du musst deine Ideen auf denen der anderen aufbauen lassen.
Du musst dich durch das, was dir gesagt wird, verändern lassen.
Du musst deine Aufmerksamkeit ganz auf den anderen richten.
Du musst schnell sein, damit keine Zeit zum Nachdenken bleibt.
Du musst nicken, so oft es geht, aber nur wenn es angemessen ist.
Du musst immer das erste Wort sagen, das dir in den Sinn kommt.
Du musst in jeder Sekunde bereit sein, etwas anders zu machen als zuvor.
Du musst dir all das jetzt überlegen, weil du keine Zeit hast, darüber nachzudenken.[68]

Leben heißt brennen: Intensität

Du bist der Rohstoff, der niemals versiegt

Von vorne schlägt mir die trockene Hitze von mehreren Kohlenfeuern ins Gesicht. Ich stehe auf einem Parkplatz, dessen Ränder ich nur erahnen kann, eine hellgelbe Duvetica-Daunenjacke um die Hüfte geknotet. Ihr Besitzer steht mit nacktem Oberkörper vor mir und ich filme ihn im Gegenlicht der Glut mit seinem iPhone. Er hat mich mit nicht allzu ernst gemeinter Ironie gebeten, seine Bauchmuskeln zur Geltung zu bringen. Rechts und links weitere lang gezogene Kohlenfeuer, irgendwoher der Sound einer Djembe-Combo. Die Startzone des Berlin-Marathons in das *Escape from New York*-Filmset verlegt. An die 1.000 Menschen stehen in mehreren Reihen an, in der flackernden Beleuchtung liegen die Augen tief in den Höhlen und jeder Gesichtszug wirft einen existenziellen Schatten. Eine mittel- oder südamerikanische Großfamilie mit beiden Großeltern und Kindern, ein wohlhabendes Rentnerehepaar aus dem mittleren Westen, zwei pakistanische Programmierer mit großen Rucksäcken. Ein Junge mit kunstvoll verwirrten Haaren, Harry Potter-Brille, buntem Karo-Hemd und blinkendem Anstecker »DJ Justin«. Neben ihm ein erwachsener Mann mit einem Rucksack in Form eines Captain-America-Schildes.

Der Jackenbesitzer wendet sich zu mir um, zieht mit einer Pumpbewegung beide Fäuste auf Hüfthöhe zu sich heran und geht dann mit großen Schritten barfuß über die am Boden in einer Spur von mehreren Metern ausgelegte Glut. In der Schlange hat er mir erzählt, dass er Animationen für Warner Brothers programmiert. Bei jedem Schritt schreit er »Yes!«, »Yes!«, »Yes!«. Ein Helfer wartet am

anderen Ende mit seinen Nike-Turnschuhen und Söcklingen. Angekommen, geht er ein wenig in die Knie, breitet die Arme aus und brüllt urschreihaft in den Nachthimmel. Die Schlange hinter mir quittiert das mit Jubel, einer der Helfer bellt Glückwünsche durch sein Megafon. Etwas entfernt steht das *Chicago Fire Department* mit unbewegten Gesichtern.

Der Besitzer des iPhones und der Bauchmuskeln läuft neben der Kohlenspur zurück und haut mir auf die Schulter, ich deute eine Boxbewegung in seine Seite an. Dann streift er sich das T-Shirt über, auf dem mit ausgedruckten AC/DC-Flammen »Firewalker« steht.

- *Thanks! So lit, man! Bye!*
- *Durch ein Megafon von der Seite: Wir fühlen die Angst! Wir lieben das Feuer! Wir denken uns kühles Moos, auf dem wir gehen!*
- *Die Schlange skandierend: Kühles Moos, kühles Moos!*
- *Der Beat der Selbstsuggestion.*

Vor mir streicht Steve seiner Ehefrau Charlize ermutigend über den Rücken. Er besitzt ein Möbelhaus in einer Kleinstadt, nicht weit entfernt von Chicago, was ich bei einer der Partnerübungen am nächsten Tag erfahren werde. Steve wird mir dort Antworten zu einem der ausgeteilten Fragebögen vorlesen: Wie würde das nächste Level seines Lebens aussehen? Er würde gerne eigene Möbeldesigns produzieren und früh in Rente gehen. Was ihn davon abhält? Zu viele Kredite. Obwohl er gut verdient, zwei Autos, zwei Kinder, ein Haus in einer ruhigen Sackgasse. Aber die Hypotheken schnüren ihm die Luft ab. Im Moment wüsste er nicht, wie er den Kühlschrank oder ein Auto ersetzen sollte, wenn sie kaputt gingen. Was sich sofort verändern müsste? Keine Angabe. Was ist der häufigste belastende Gedanke für ihn? Das College für seine Kinder nicht bezahlen zu können. Dass seine Altersvorsorge seit der Finanzkrise 2008 nicht mehr existiert.

Am Nachmittag meiner Ankunft in Chicago trinke ich in einer Barnes & Noble-Filiale am Flughafen Kaffee und überfliege den Politikteil der Lokalzeitungen: Die *Chicago Tribune* meldet, die Inflation sei auf einem Sechs-Jahreshoch. Für Jerome Powell, den Präsidenten der Federal Reserve, ist es im Interview ein Rätsel, warum die durch-

schnittlichen Löhne nicht mit der Teuerungsrate Schritt halten. Auf der *Iowa State Fair* fordert ein Minister für Agrarwesen, die Bundesregierung müsse ihren Streit mit Peking beilegen: »Wenn die Vergeltung in der Landwirtschaft kommt, tragen wir die Last«, zitiert der *Times Republican* aus Marshalltown. Der *Wisconsin State Farmer* meldet, viele mittelständische Geschäftszweige des Bundesstaates seien von den kanadischen Vergeltungszöllen existenziell betroffen. Neben dem Zeitungsstand das Bestsellerregal. Ganz oben der Titel *Squeezed – Why Our Families Can't Afford America*.

Als ich an der Reihe bin, nimmt mir ein Mitarbeiter die Schuhe ab. Er trägt ein Schild in Pfeilform mit der Aufschrift »*Buddy*« auf dem Kopf, das auf ihn selbst weist. Ein anderer, mit Sonnenbrille und Bandana über Mund und Haaren bringt neue Kohlen mit einer Schubkarre. Als ich barfuß vor der glühenden Spur stehe, fadet gerade aus den Lautsprechern *Lions in the Wild* von Martin Garrix in den Rhythmus der Djembe-Band. Der *Buddy* kommt sehr nahe von der Seite an mich heran und fragt in *US-Marine*-Ausbilder-Lautstärke, ob ich die Angst spüre, ob ich sie auch wirklich spüre. Ich schreie zurück, dass Asche ein schlechter Temperaturleiter ist und deshalb die Wahrscheinlichkeit einer Verbrennung gering. Variationen der Suchanfrage »Verbrenne ich mir die Füße, wenn ich über glühende Kohlen gehe?« dominieren meinen Browserverlauf der letzten Tage. Auf meine personalisierten Ads in der kommenden Zeit darf man gespannt sein.

- *Was ist der Auslöser für Angst?*
- *Sie ist evolutionär wichtig für uns, sie bereitet uns auf das vor, was kommt.*
- *Sie wird uns immer begleiten, nutzt sie also besser für euch.*

Die Angst ist ein älterer Herr aus dem Publikum, Francis, sichtlich eingeschüchtert. Er muss während einer Übung versuchen, seinen Partner festzuhalten. Darin liegt eine Lektion, die die Angst allerdings unwillentlich unterläuft, da sie aus Nervosität nicht richtig festhält. Nur mit gutem Zureden lässt sie sich auf einen festeren Griff ein, und darauf, dass man sich lieber mit ihr verbünden als

gegen sie kämpfen soll. Dass man Bewegungsenergie von ihr erhalten kann, ohne sich von ihr die Richtung vorgeben und beherrschen zu lassen. Sie ist dann froh, sich wieder hinsetzen zu können, die Angst.

Mit Hilfe von »*cutting-edge*-Technologien des menschlichen Gefühls- und Verhaltensmanagements« widmen sich die Anthony Robbins Companies dem *empowerment* derjenigen, die ihre unbegrenzten Möglichkeiten nicht nur erkennen, sondern auch nutzen wollen.[1] Robbins landete in den 1990er-Jahren mit *Unlimited Power* den bis heute größten Bestsellererfolg des *self-help*-Genres und nutzte danach als einer der Ersten Infomercials für das Marketing seiner Seminare und Produkte.[2] Heute ist er Inhaber eines Coaching-Konzerns, dessen Subunternehmen breit gestreute Lebensführungsoptimierung, Vermögensberatung und Luxus-Retreats anbieten: *Robbins Research International, Inc., Anthony Robbins & Associates™, Robbins Success Systems™, Destiny Financial Services™, Fortune Practice Management™, Robbins Namale Resort & Spa*.

Er bezeichnet sich als *Peak Performance Consultant*, was seine Marke wohl von der allzu verbreiteten Bezeichnung *Life Coach* absetzen soll. Zugleich verweist es auf den Kern seiner bewusst diffus gehaltenen, weil auf diese Weise ubiquitär anwendbaren Beratungsmaximen, deren Grundanliegen eine »Erhöhung der täglichen Intensität« des Arbeitens und Lebens ist. Erreichbar nur durch CANI™ – *constant and never-ending self-improvement*. Erlernbare Formen höchster Konzentration und alltäglicher mentaler Grundeinstellung ermöglichen, vereint mit richtiger Lebensführung, eine Art Laserfokus auf unsere Ziele in Partnerschaft, Leben und Beruf. Mit dieser mentalen Anreicherung des Alltags seien dann etwa dauerhaft 16-Stunden-Arbeitstage ohne nennenswerte Ermüdung möglich. Neben einer Steigerung der Produktivität sind aber auch ein sinnhaft erlebter Alltag und erfülltere zwischenmenschliche Beziehungen das Ziel, denn man muss darauf ausgerichtet sein, ein nicht näher definiertes Maximum aus jeder Begegnung und jedem Moment herauszuholen. *Resourcefulness* ist das Ziel, der Abbau der in uns allen meist unberührt liegenden Goldreserven, die durch richtige Investitionen in Leib und Lebenseinstellung sogar noch gemehrt

werden können.[3] IBM, AT&T, die US-Armee, die LA Dodgers, Bill Clinton und Pitbull hat das Versprechen angeblich schon überzeugt. Ebenso die mehreren zehntausend Veranstaltungsbesucher, die Seminare wie *Unleash the Power Within, Date with Destiny oder Business Mastery* mehrmals im Jahr auf der ganzen Welt anziehen.

Im Jahr 1991 ist ein gewisser Donald J. Trump VIP-Teilnehmer bei *Unleash the Power Within*. Sein erstes Casino ging gerade pleite, die beiden anderen waren kurz davor. Angeblich zwang ihn Robbins damals, vor der ganzen Halle über seine Misserfolge zu sprechen: »Wir hatten 10.000 Leute da. Und er war am Boden, er hatte richtig Angst […] dann ist er süchtig danach geworden.«[4] Angesichts dieser frühen Arbeit am Selbst des künftigen 45. US-Präsidenten fallen die Überschneidungen zwischen dessen kalkulierten Tabubrüchen in den sozialen Medien mit der Vortragsrhetorik von Tony Robbins ins Auge: Letzterer arbeitet in seinen Lektionen bewusst mit den von ihm so benannten »*taboo words*«, also Obszönitäten, die eine »dynamische Transformation in der emotionalen Reaktion der Zuhörer« erzeugen und »eine Atmosphäre der Ehrlichkeit und emotionaler Authentizität erzeugen« sollen, – wobei er sich hier in einer Tradition von Freuds Analysetechnik sieht, die man besser nicht nachprüft.[5] Unabhängig davon ist es alles andere als ein Zufall, dass Trumps politische Botschaften augenscheinlich für dieselbe Klasse aus ähnlichen Gründen anziehend oder zumindest akzeptabel wirken wie Robbins' Seminarinhalte. Sein überraschender Wahlerfolg 2016 – hier unterscheidet ihn nur wenig von seinen bisher noch nicht ebenso erfolgreichen rechtspopulistischen Pendants in Europa und seinen wahrscheinlichen Nachfolgern in der Republikanischen Partei – wurde ja nur zum Teil durch die in diesem Zusammenhang so gerne beschworene weiße Arbeiterschaft ohne Universitätsabschluss getragen. Sie wäre unmöglich gewesen, wenn er nicht zusätzlich die von sozialer Deklassierung bedrohten städtischen Vororte mobilisiert hätte. Dass deren ökonomische Situation sich während seiner Amtszeit nicht wie versprochen verbesserte, sondern im Gegenteil im Verlauf der Covid-19-Pandemie sogar verschlechterte, mag ihn dann unter anderem die Wiederwahl gekostet haben. Dieser Mittelschicht, der insbesondere in

den USA in den letzten Jahren die symbolischen wie materiellen Privilegien abhandengekommen sind, lässt sich also aus demselben Grund Rechtspopulismus wie *self-help* zur verbesserten inneren Ressourcennutzung, dieses Fracking des Selbst mit angeblich neuen Psychotechniken, verkaufen.

Vor der glühenden Kohlenspur spürt man die Angst, obwohl man weiß, dass alles hier auf die Illusion einer großen Selbstüberwindung ausgelegt ist. Man spürt sie, obwohl man Hunderte Youtube-Videos mit erfolgreichen *firewalks* gefunden hat, auch Oprah hat ihn absolviert. Man fühlt sie allerdings auch, weil gegen Robbins Research International Inc. eine Klage zweier Seminarteilnehmer anhängig ist, die nach der Übung mit Verbrennungen ins Krankenhaus eingeliefert wurden. Man fühlt die Angst, weil man auf Fakir-Webseiten bezüglich der besten Gehgeschwindigkeit auf heißen Kohlen nur den Hinweis erhalten hat, man solle nicht zu langsam und nicht zu schnell gehen. Nicht zuletzt ist meine Angst, dass ich aufgrund meiner distanzierten Recherchenatur zu wenig von jener inneren Überzeugung mitbringe, die es laut Robbins braucht, um die Übung unverletzt zu überstehen. Der *peer pressure* aus der rhythmisch klatschenden Schlange, Erinnerungen an den Fünf-Meter-Turm im Hallenbad. »Die Idee, dass Ethnografen sich durch ihre Teilhabe sensorisch auf Umwelten und Praktiken mit anderen einlassen, wird in Diskussionen ethnografischer Methoden zunehmend anerkannt.«[6]

Nach dem »firewalk« sind meine Füße schwarz und ich halte ein T-Shirt in der Hand, das es garantiert im Merchandising-Shop nicht zu kaufen gibt. Ich tausche mit zwei Helfern *high-fives* aus und lasse mich vom Parkplatz zurück in das United Center dirigieren. In der Saison finden hier die Spiele der Chicago Bulls und Chicago Hawks statt, jetzt sind die Gänge um die Arena leer, die Fast-Food-Stände verlassen, das Trommeln der Rhythmusgruppe vom Parkplatz klingt nur noch dumpf nach. Zwischen den Essständen temporäre Ausstellungsstände, Massageliegen wie an größeren Flughäfen, 20 Minuten Gehirnwellen-Stimulation für besseren Schlaf, Nahrungsmittelergänzung auf Algenbasis. An einem Ver-

kaufsstand für *Smirnoff*-Wodka kann man sich für die *Tony Robbins Business Mastery University*, einem Programm zur Erlangung finanzieller Unabhängigkeit, anmelden. Ich schreibe mich ein, um an die damit verbundene Baseball-Mütze zu gelangen, gebe aber eine fiktive Kreditkarte als Zahlungsmittel an, sonst wäre ich angesichts von Zehntausenden Dollar Aufnahmegebühr finanziell bald abhängiger denn je.

Wahre Exzellenz ist das Ergebnis harter Arbeit in allen Bereichen des Lebens

Am ersten Seminartag könnte ich eine Daunenjacke gut gebrauchen: Ich habe die sommerliche Kühlhaussimulation US-amerikanischer Innenräume unterschätzt und sitze leicht zitternd im obersten Rang des United Centers. Auf einem Videowürfel liefert eine an einem Heißluftballon befestigte Drohne Bilder aus dem Saal. Unterlegt von der krachledernen *frat-party*-Playlist eines verborgenen DJ, die Zwischenrufe mit Siedepunktaufforderungen verhallen noch in der halb leeren Halle.

- *Make some noise.*
- *Let us hear you.*
- *Go, go, go.*

Eine Gruppe Helfer initiiert eine *La Ola*, sie verrinnt mit einem dünnen »Whooooo« auf den Rängen. Eine andere Gruppe beginnt auf dem Parkett einen Formationstanz und reißt die Umsitzenden zum Mitmachen von den Stühlen. Ein etwas zerfahrener Versuch rhythmischen Klatschens in der ganzen Halle. Bei Sean Pauls *Get Busy* hüpft eine ältere Frau mit kurzen blonden Haaren in meinem Block vorne am Galeriegeländer auf und ab, bis ihr Begleiter sie besorgt festhält. Ein leicht beduseltes Ausnahmezustandsgefühl. Kein Wunder – zehn Uhr vormittags und die Musik tendiert gegen den Zeitpunkt, zu dem man auf einer Party langsam ans Aufhören denken sollten.

- *Klangkarussell:* Sonnentanz
- *Empire Of The Sun:* We Are The People (FlicFlac Remix)
- *Pnau:* Changa
- *Daddy Yankee:* Dura
- *Luis Fonsi:* Despacito

Irgendwann füllen sich die Sitze, Formationen und Mitmachübungen bekommen langsam etwas mehr Zulauf. Erst zwei Stunden später ist die Stimmung dann auf dem Niveau der Stroboskopeffekte auf der Bühne, des Trockeneisnebels auf dem Parkett und bei dem typografischen Geböller des Videowürfels: »Let them hear you«, »Make some noise«.

- *Daddy Yankee:* Zum Zum
- *RedOne & Daddy Yankee:* Boom Boom
- *Vengaboys:* Boom, Boom, Boom, Boom

Ein Countdown wird bei 01:59 initiiert und über zwei Minuten heruntergezählt. Bei 0:00 kommt allerdings nicht wie erwartet Tony auf die Bühne, sondern eine Tänzerinnengruppe in Schlangenkostümen, die zu Martin Garrix' *Animals* eine Choreo aus lose abgestimmten und akrobatisch anspruchsvollen Soloauftritten präsentiert. Der Videowürfel verbreitet weiter explizite Aufforderungen zur Ekstase. Ein neuer Countdown von zwei Minuten, nun für eine Tanzgruppe des Betreuungsteams, die eine Formation zum Mitmachen vortanzt: Arme links hochwerfen, klatschen und Kick nach hinten, Arme rechts unten nach hinten werfen, klatschen und Kick nach hinten. Nicht ganz einfach bei einem halben Meter Fußraum hier oben auf den billigen Plätzen.

- *Vigiland:* Pong Dance
- *Hot Shade & Mike Perry:* California
- *Martin Jensen:* Valhalla
- *Come on, let Tony hear you!*

Dann ist er auf einmal wirklich da. Feuerwerk explodiert auf beiden Seiten der Bühne. Er ist da, rennt alles abklatschend nach vorne durch ein Spalier des Helferteams. Er ist da, er ist da.

- *Corona:* The Rhythm of The Night

Er klatscht im Takt auf die männlichste Art, die ich jemals gesehen habe: Nur die Handballen berühren sich und prallen sofort federkernartig voneinander ab. Alles brüllt, die Frau neben mir dreht sich zu mir, hebt beide Hände zum Abklatschen, wir stehen aber zu weit auseinander, kippen etwas vornüber und landen in einer ungelenken Abstützfigur, die Finger wie Ertrinkende ineinander gekrallt. Irgendwo in der Nähe schreit jemand langgezogen und schrill wie ein Teenager, dessen Idol irgendwo plötzlich aufgetaucht ist. An Tony ist alles zu groß: er misst über zwei Meter und hat ein Kreuz wie Bruce Banner in einem Zwischenstadium der Transformation zum Hulk. Angeblich die Folge einer Wachstumsstörung in der Pubertät. Während des Sprechens tigert er von links nach rechts, als wären die 100 Quadratmeter der Bühne noch zu klein. Bassstimme. Ein Megakiefer. Zugleich hat er in den beständigen Kamera-*close-ups* im Videowürfel unter dem Hallendach übergroße, immer etwas wässrige Augen von seeoberflächenhafter Verletzlichkeit.

- *Wow, es ist wirklich toll, dass ihr alle da seid.*
- *Menschen aus 63 Ländern, kaum zu fassen.*
- *Überwältigungsbezeugungen.*
- *Wir werden euch an diesem Wochenende verändern, das verspreche ich.*
- *Mit Kopf und Körper arbeiten.*
- *Steht alle auf und schüttelt euch!*
- *Ist die Energie der Bewegung fühlbar?*
- *Das ist es, was wir brauchen.*

Der DJ lässt David Guettas *Work Hard Play Hard* los, alle müssen wie Tony auf und ab hüpfen, mit den Händen über den Köpfen. Er holt sich zwei Kendo-Stöcke aus einer Art Regenschirmständer am Rand der Bühne und prügelt sie im Takt gegeneinander, vielleicht zur Schonung der Handballen. Dann geht plötzlich die Musik aus,

er breitet die Arme aus, geht in die Knie und brüllt so laut er kann Richtung Hallendecke. Eine Art Markenzeichen, das der Duvetica-Firewalker später imitieren wird. Dann verabreichen wir unseren Nebenleuten eine sogenannte *body-jolt-massage,* während Beyoncés *End of Time* spielt. Meine *high-five-*Partnerin von vorhin kichert nervös, als ich sie massiere. Sie arbeitet im Mittleren Management für einen Finanzdienstleister aus San Fernando Valley und hat sich mir als »Rachel from the Valley« vorgestellt. Wir wechseln zu den ersten Takten von Flo Ridas *Right Round*. Ein Song, zu dem man nicht unbedingt massiert werden muss. Wir klatschen uns ab, um die Ambivalenz der Situation auszuräumen. Dann müssen wir unseren Sitznachbarn im Wechsel Tanzbewegungen vorgeben, Cheerleader Moves, Pumpbewegungen, Milli-Vanilli-Gedächtnisknieknoten. Wir tanzen Ententanz, wir tanzen Polonaise. Es ist wunderbar, hier zu sein, und wir müssen uns das sagen.

Es ist unmöglich, dem beständigen Ekstasegebot von *Unleash the Power Within* an diesem Wochenende auch nur wenige Minuten zu entgehen. Selbst Anstehen wird hier zu einer euphorischen Intensitätsübung: Als ich mich am Abend meiner Ankunft registrieren will, warte ich lange vor den Metalldetektoren der Arena, es herrscht eine vorfreudige Nervosität in der Schlange wie vor einem Klub mit gerade volljährig gewordenem Zielpublikum. Dazu tragen auch die zunächst mysteriösen, immer wieder aufbrandenden »Whooos« und »Yeahs« aus dem Inneren bei. Als ich es durch den Metalldetektor geschafft habe, erklärt sich das: Ich werde mit Begeisterungsstürmen begrüßt, als hätte ich einen Triathlon hinter mir. Ein Spalier aus schwarzen T-Shirts hat sich gebildet, *high-five mit* Heather, *high-five* mit Christine und *fistbump* mit Ben, ich weiß diese Namen von ihren Ansteckern. Man merkt kaum, wie man ganz beiläufig über all dem Einschlagen und Jubel nach links in einen Teil des United Centers geführt wird, der einem still gelegten Multiplexkino ähnelt. Hier hallt die Begeisterung hohl von den Wänden wider. Leere Verkaufsstände, unbesetzte Popcornmaschinen. Eine Frau mit Midwest-Akzent nimmt meinen Kopf zwischen die Hände, sieht mich mit stahlblauen Augen unter gepiercten Brauen an und sagt: »Du bist hier, das ist wundervoll! Geh bitte da hinten

zum zweiten Scanner in der Reihe!« Die unzähligen Freiwilligen des Seminars sind später an diesem Wochenende überall, während man sich durch die Gänge bewegt. Sie haben offenbar die Anweisung, entweder Augenkontakt zu suchen, aufmunternd zu lächeln oder einen motivierenden Klaps auszuteilen. Nach zwei Tagen setze ich mich zum Essen hinter eine Rolltreppe, um für einen Augenblick nicht verbal enthusiasmiert, mit weit aufgerissenen Augen angesehen und bestärkend berührt zu werden. Ich muss das alles ja auch irgendwann noch aufschreiben.

Robbins' lange Einschwörungsreferate über Motivation, Persönlichkeit und den Willen, seine Ziele auf jeden Fall zu erreichen, werden in regelmäßigen Abständen von Adrenalinstromanreizungen per Charthit-Tanzeinlage und einer rhetorischen Scheinpartizipation der Zuhörenden unterbrochen. Eine Tagessession dauert gerne bis zu zwölf Stunden, schnell tritt deshalb eine überdrehte Überreizung auf, in der man tatsächlich das Gefühl bekommen kann, nie mehr Schlaf zu brauchen und jede wache Minute nutzen zu müssen.

- *Es gibt keine Entschuldigungen, wir gehen den Schritt nach vorne.*
- *Wir sagen ja, wir sagen ja, wir sagen ja!*

Alle paar Minuten wird Tonys Vortrag vom Publikum durch ein von ihm eingefordertes, von uns so laut wie möglich gebrülltes »Yes!« oder »Aye!« affirmiert. Dafür heben wir immer die rechte Hand wie zum Schwur oder Gruß. Hätte man einen anderen Theorierahmen für dieses Projekt gewählt, die Assoziationen anlässlich der auf Zuruf wellenartig sich hebenden und senkenden Arme würden sich aufdrängen. Oder um es in Abwandlung von Martin Kippenberger zu sagen: Ich kann hier beim besten Willen keinen Sportpalast erkennen.

Solche Anheizungspraktiken werden von einem pädagogischen Programm gespiegelt, in dem beständige Steigerung, Verdichtung und Befeuerung des Erlebens, Denkens und Reagierens sowohl das ultimative Ziel für unsere Lebensführung als auch das Verfahren darstellen. Die von »Yes« und »Aye«-Kaskaden unterbrochenen Monologe zum Programm des Seminars geben zwei pseudowis-

senschaftliche Hauptstränge zu erkennen: zum einen die behavioristisch-psychosomatische Ebene einer diffusen Verbindung von Körper und Geist, über die in uns durch Sprache und Bewegung erzeugten Affekte und Gefühle: *»Emotion is created through motion«*. Offenbar ziehen Verbesserungen unseres Vokabulars und unseres Körpers positive Gefühle und dies ein positiveres Denken und dies wiederum mehr Erfolg nach sich. Die andere Ebene lässt sich als eine Art Intensitätslehre der Persönlichkeitsveränderung begreifen, die sich um eine wiederholte Rede vom »Peak State« als ultimativem Ziel des Wochenendes bei *Unleash the Power Within* und Einfallstor in ein Leben jenseits unserer Vorstellungskraft zentriert.

- *Auf das höchstmögliche Level eurer mentalen, emotionalen und körperlichen Leistungsfähigkeit.*
- *Tanzen oder Trampolinspringen bringt uns in einen Zustand maximal erfolgreicher Entscheidungen für uns, Familie und Business.*
- *Diesen Spirit, meine Freunde, diesen Glauben an das Unmögliche.*
- *Die Security rammt einen Fan aus dem Gleichgewicht, der spontan auf die Bühne laufen will.*

Flashbacks, während ich etwas eckig zu den Mainstream-Minimal-Tracks der heutigen Hitparaden mittue: Blicke, Lichtblitze, Gesichter, ins Ohr gebrüllte Gespräche aus der Zeit, als in Berlin das WMF schließt, das Ostgut ins Berghain zieht, House und Electroclash von den Tanzflächen gespült werden und ein Verschlag in einer Brache »Bar 25« genannt wird. Am Anfang nur ein paar Sofas und ein Mischpult, wo man nach dem Berghain hinging, aber je populärer sie wurde, desto eher hob die Bar die Trennung von Party und After-Hour auf, und zum Schluss ging man Freitag abends hin und tauchte bis Beginn der nächsten Woche in einen Strom von Kulminationen: »Völlig unklare offene Abenteuer lagen vor mir, durch nichts und wieder nichts sollten sie bestimmt sein außer durch den überwältigenden, erschütternden Eindruck, den sie auf mich machen sollten.«[7] Zwischendurch kurz nach Hause oder zu irgendwem oder irgendwohin, aber dann wieder zurück. Einige hatten sich den Stempel aufs Handgelenk tätowiert, weil er beim Duschen verlief und die Türsteher richtige Säcke sein konnten. Der

Titel eines DFFB-Abschlussfilms über die Bar war leider das Beste an ihm: *Tage außerhalb der Zeit.* Denn es war ihr Regime über die Uhr und die Körper, ihre Ermöglichung einer scheinbar unendlich andauernden, von Höhepunkten vorangepeitschten Gegenwart, die sie so einzigartig machte. Wochenenden verliefen zu kurzen Szenen, Tempoverschärfungen, Verzögerungen und Einlösungen mit wiederkehrenden Jetzt-wieder-die-Hände-über-den-Kopf-Momenten.

Und wie später die Bar zu einer Art Berlin-Vergnügungspark mit Hotel, Restaurant und Klub auf der ehemaligen Brache wurde, war sie für die Gäste das Trainingslager ihrer späteren Selbstausschöpfungsbiografien. Als Doktorand der Kulturwissenschaft etwa musste man bei einer bestimmten Generation von Promotionsbetreuern auch ausgehen können. Die Ausdauer, der richtige Humor, die Lust an der Ausschweifung war auf den Abenden nach den Kolloquien ebenso wichtig für den Habitus des Wissenschaftlers wie das ekstatische nächtliche Arbeiten auf Präsentationen und Abgabetermine hin. Im einen wie im anderen Fall wusste man nie, ob es ausreichte. So konnte das Weggehwochenende zur Blaupause für die Selbstverdichtungslogik des akademischen Jobmarkts werden.

Die Rede vom »peak state« als Eigenschaft gesunder und produktiver Subjekte geht auf die humanistische Psychologie in der Mitte des 20. Jahrhunderts zurück. Das erste Mal erwähnt, findet er sich in der *Study of Psychological Health* des Psychologen Abraham Maslow aus den 1950er-Jahren. Mit Anleihen bei der Gestalttheorie Kurt Goldsteins, dessen Lehre von der Entfaltung ihrer selbst als Tendenz aller Organismen er dabei auf das Feld der Persönlichkeitstheorie übertrug, untersuchte Maslow erfolgreiche College-Studierende. Seiner Einschätzung nach genügten sie einigen zuvor festgelegten Kriterien wie hoher intellektueller oder körperliche Leistungsfähigkeit, Absenz von Ängsten oder neurotischen Zwängen. Zudem interviewte er Menschen aus seinem Bekanntenkreis, bei denen er ähnliche Eigenschaften vermutete und bezog sich selbst sowie zeitgenössische und historische Persönlichkeiten auf Basis der über sie verfügbaren biografischen Informationen ein: Abraham Lincoln, Thomas Jefferson und Eleanor Roosevelt, Spinoza, Goethe und John Keats. Aus die-

sem, wohl nicht über jeden methodischen Zweifel erhabenen methodischen Ansatz, destillierte er schließlich ein Persönlichkeitsprofil der *self-actualizing person*. Eines Menschentypus, dem die Entfaltung aller in ihm angelegten Fähigkeiten und Eigenschaften mühelos gelingt:

> Selbstverwirklichung [self-actualization] bedeutet das Bedürfnis nach Erfüllung [self-fulfillment], insbesondere die Tendenz des Menschen, zu werden was er seinen Möglichkeiten nach werden kann. Diese Tendenz könnte man als Begehren bezeichnen, mehr und mehr das zu werden was man ist, all das zu werden was man zu werden im Stande ist.[8]

Die Beschreibung dieser Fähigkeit und ihre Definition als Eigenschaft des gesunden Menschen bildet die Kernthese von Maslows späterem Bestseller *Motivation and Personality*. Als vorrangige Eigenschaft des Typs Selbstverwirklicher gilt hier eine bestimmte Wahrnehmungsdisposition, ein spezifischer Modus des Erlebens: Die *self-actualizing person* sei durch besonders ausgeprägte intuitive Wahrnehmung, sichere Urteilskraft und besondere Affizierbarkeit charakterisiert. Naturphänomenen, aber auch ganz alltäglichen Tätigkeiten kann sie etwa bleibende Eindrücke oder sogar eine elektrisierende Wirkung abgewinnen. Diese Fähigkeit kulminiert in einer Tendenz zu sich unwillkürlich einstellenden, wiederkehrenden *peak-experiences*: einen Zustand rauschhaft intensivierter Wahrnehmung der Welt und des Selbst und einer nahezu mystisch geprägten Auflösung der Grenzen zwischen diesen beiden Entitäten. In diesem Zustand können zuvor unerkannte Zusammenhänge sich plötzlich enthüllen, Lösungen für Probleme blitzartig oder erleuchtungsweise aufscheinen und die eigenen Gedanken und Handlungen in einem Kontext gesellschaftlicher, ethischer oder religiöser Sinnhaftigkeit erlebt werden.[9]

Von dieser besonderen Wahrnehmungs- und Erlebensdisposition leitet sich nach Maslow eine starke Tendenz zu Autonomie, eine besondere Fähigkeit zu selbstbestimmter Lebensführung (*self-government*) her, die sich etwa auch in der Tendenz zur eigenständigen, gegen Mehrheitsmeinungen gerichteten Entscheidung und somit auch einer gewissen Unabhängigkeit von gesellschaftlichen

Normen oder künstlerischen Konventionen ausdrückt: Die von ihm untersuchten Personen sehen sich in der Lage, über die Ansichten, Ziele und Wünsche ihrer unmittelbaren Umgebung hinaus, die Interessen einer Gemeinschaft, einer Gesellschaft oder gar der gesamten Menschheit zu erkennen. Sie sehen sich dabei durch die ihnen in *peak experiences* offenbarten Einsichten in gewisser Weise angeleitet. Dadurch haben sie auch die Voraussetzung, originelle Forscher, prinzipientreue Anführende oder innovative Produzierende von Kunst und Literatur zu sein.[10] Maslow betont zugleich ihre Fähigkeit, in ganz alltäglichen Handlungen Sinn und Bedeutung zu finden. Als Mitglied eines Teams sind sie häufig jene, deren Widerspruch zur Mehrheitsmeinung eine ungeahnte, aber entscheidende Perspektive eröffnet, weil sie eine Aufgabe nicht aus Gehorsam gegenüber anderen oder purer Lust an der Pflichterfüllung erledigen, sondern sich einem Idealzustand und guter Arbeit verpflichtet sehen.[11]

Manifestiert sich für die Humanistische Psychologie also das Idealbild eines Subjekts in seiner Fähigkeit zum intensiven Erleben, so lässt sich unschwer erkennen, wie das Format *Unleash the Power Within* durch sensorische Überlastung, Übermüdung und beständige rhetorische Stromstöße die gezielte Generierung solcher Erfahrungen anstrebt und dadurch an jeder und jedem das Mindset für die Selbstentfaltung hervorbringen will.

Tonys Vater lehnte offenbar einmal eine Essensspende ab, obwohl seine Familie zuvor zwei Tage gehungert hatte. Heute spendet sein Sohn die Erträge seiner Bücher für *Food for America* und wird dort bald für eine Milliarde Mahlzeiten gezahlt haben. Seine Mutter zwang ihn, Essigreiniger zu trinken, wenn er ein Schimpfwort gesagt hatte. Heute liebt er sie aufrichtig und hat ihr ein Haus gekauft. Das alles waren keine Entschuldigungen, die er als übergewichtiger Teenager anführen konnte, ohne Geld, ohne Ausbildung, ohne Job, als er aus seiner Wohnung geworfen werden sollte. Er hat nicht seine Familie, seine Herkunft oder die Gesellschaft für irgendwas verantwortlich gemacht. Lieber verfasst er damals eine Liste der falschen Gedanken, die ihn vom Erreichen seiner Ziele abhielten und verbannte sie aus seinem Leben. Als er in den 1980er-Jahren

unzufrieden mit der Größe seiner Seminare ist, schreibt er 48 Stunden ohne Pause darüber, was Menschen motiviert. Die Finger schmerzen ihm vom Halten des Stiftes – es waren die 1980er-Jahre, Leute –, und seine Familie denkt, er sei verrückt, aber was er da niederschreibt, führt zur Gründung von *Destiny Technologies*, seiner ersten Firma. Im Saal herrscht andächtige Stille. Tony spricht ein Gebet für seine Familie an die Hallendecke und dankt dem Herrn für seine Entscheidungen. Rachel From The Valley neben mir weint leise, ein Mann im Rollstuhl, in Army-Jacke mit Aufnähern schreit »Hu-haaa« und reckt eine Faust, die keine Entschuldigungen für persönliches Versagen akzeptiert. Einander die Arme auf die Schultern legend sagen wir, dass alles eine Frage der Entschlossenheit ist. Die positiven Gefühle, die wir in naher Zukunft haben werden.

- *The Beatles:* Come together.

Statt des von unterdrückten Trieben bestimmten Menschen der Psychoanalyse und der durch Verhaltensmuster gesteuerten Reflexmaschine des Behaviorismus wird in der humanistischen Psychologie ein nach Ausgleich mit seiner Umwelt strebender Mensch in den Mittelpunkt der therapeutischen Arbeit gerückt. Ihre Definition des gesunden Menschen ist eine erfüllt gelebte Existenz, was sich in verschiedenen, zu gleichen Teilen entwickelten psychischen Dimensionen ausdrückt: Nach Charlotte Bühler etwa muss neben der basalen Bedürfnisbefriedigung auch ein Hang zur Gestaltung der eigenen Umwelt sowie nach Aufrechterhaltung von Wertesystemen befriedigt werden.[12] Maslows berühmte »Bedürfnispyramide« hierarchisierte diese Dimensionen der Bedürfnisse des Subjekts und verortete sie in einer Art Stufenleiter menschlicher Wünsche: Wenn ein Grundbedürfnis nach Nahrung befriedigt wird, kann ihm zufolge eines nach Sicherheit entstehen, dessen Befriedigung wiederum ein Bedürfnis nach erfüllten Sozialbeziehungen zur Folge hat, deren Eintreten wiederum einem Bedürfnis nach Wertschätzung und Anerkennung Platz machen kann. An der Spitze der Pyramide schließlich steht das nur von wenigen Ausnahmeexistenzen erreichte Selbstverwirklichungsbedürfnis.[13]

Man bezeichnete die Humanistische Psychologie zur Zeit ihrer Begründung durch Maslow, Bühler, Rollo May und Carl Rogers auch als »dritte Kraft« der Psychologie neben der etablierten Psychoanalyse und dem Behaviorismus. Sie setzt sich von diesen beiden traditionellen Formen der Erforschung, Analyse und Therapie der Psyche ab, wo sie die graue Normalität der menschlichen Existenz problematisiert, indem sie das unerfüllte, unausgeschöpfte, das ein wenig im Schatten gelebte Leben des Durchschnittsmenschen problematisiert. Aus ihrer Perspektive sind die alltäglichen Unterdrückungen des menschlichen Drangs nach Selbstentfaltung durch gesellschaftliche Barrieren und Familienstrukturen der Hauptgrund für psychische Krankheiten. Die wenig entwickelten und nicht-expressiven Existenzen, die einen von Zwängen und Kontrollfantasien durchzogenen Alltag leben, müssen sich von nun an einem sich selbst und seine Existenz voll ausschöpfenden Menschen messen lassen. So kann eine leichte Traurigkeit angesichts eines nicht vollkommen erfüllenden Verwaltungsjobs, die für Psychoanalyse und Behaviorismus kaum therapiebedürftig erschien, mit einem Mal Symptom einer gefährlichen Beschränkung sein. Die Theorie der Gesundheit der humanistischen Psychologie verlagert die Aufmerksamkeit der Psychiater weg vom Anormalen und Pathologischen und problematisiert das scheinbar Gesunde, dessen Aufgabe es nun wird, alles zu tun, um noch gesünder zu werden: »Anstatt das Unerwünschte aufzuspüren und auszumerzen, geht es darum, psychische Potenziale zu mobilisieren, die im Prinzip unerschöpflich sind.«[14] Auf diese Weise wird das Streben nach qualitativen Verbesserungen etwa der sozialen Anerkennung, der inneren Ruhe oder expressiven Wirksamkeit als tendenziell unabschließbarer Prozess Gegenstand des psychologischen Wissens, Ansatzpunkt neuer therapeutischer Praktiken und nicht zuletzt über den Umweg von Maslows Bestseller *Motivation and Personality* fester Bestandteil des Allgemeinwissens in der psychologisierten amerikanischen Nachkriegsgesellschaft.

Das tiefer empfundene, das weiter sich entfaltende, das von einem besser erkannte und verwirklichte – kurz also: das intensive – Leben wurde traditionell von Bohème und Avantgarden gegen das Le-

bens- und Vergesellschaftungsmodell der Bourgeoisie ins Feld geführt.[15] Je mehr sich diese Mittelklasse seit den 1960er-Jahren mit der Forderung nach Kreativem konfrontiert sieht – insbesondere im Amerika der Gegenwart verbunden mit einer eminenten Abstiegsangst und dem Wegfall aller Sicherheitsgarantien, die einmal als Gegenleistung für das lauere, nicht vollkommen erfüllte Leben dienen konnten –, desto eher hat sie sich diese Intensitätsforderung ihrer ehemaligen Opposition zu eigen gemacht. Was also einmal ein antibürgerliches ästhetisches Ideal der Moderne war, ist auf diese Weise zu einem Anspruch geworden, den man in der Mittelklasse an sich stellen muss, will man im Kampf um Zugang zu Ressourcen nicht zurückfallen.

Eine sehr große, blonde und weiße Frau berichtet davon, wie sie genug vom Lacrosse-Spielen an der Universität hatte. Wie sie mit der jahrelang amtierenden Triathlon-Weltmeisterin in eine WG zog und ihre Trainingsgewohnheiten imitierte. In dem Maße, in dem die Intensität bei *Unleash the Power Within* zu einer alltäglichen Forderung geworden ist, in dem Maße wird hier nicht nur der Marathonläufer, sondern der Ultramarathonläufer, nicht die Schwimmerin, sondern die Kanaldurchquererin, nicht also Sport, sondern Extremsport zur Nachahmung empfohlen. Wir hören von der sogenannten *Iron Nun* Madonna Buder. Sie beendete mit 48 Jahren ihren ersten Triathlon und wurde mit 80 älteste erfolgreiche Teilnehmerin des *Iron Man Hawaii*. Am Morgen meines Rückflugs gehe ich, obwohl ich vom Seminar vollkommen übermüdet bin, im Garfield Park joggen und reiße mir den linken Innenmeniskus.

Das Programm einer Gesundung des Menschen durch Selbstverwirklichung der Humanistischen Psychologie übersetzt sich umstandslos in Ratschläge für Führungskräfte und in Maximen guter Personalverwaltung und Organisation in der industriellen Produktion. Als einer der Ersten vertrat Maslow das Mantra der Selbstverwirklichung durch Arbeit. Seine Formulierung eines Programms »eupsychischen« oder »aufgeklärten« Managements in den frühen 1960er-Jahren propagierte eine neue Führungskultur im Sinne der Ausrichtung aller Produktionsprozesse auf die Selbstentfaltung der Belegschaft. Dafür mussten Führungskräfte vor allem selbst Erfül-

lung in ihrer Aufgabe finden. Maslow bezog sich dafür auf eigene Studien über die *Blackfoot-Nation*, die ihre Anführer für bestimmte Aufgaben jeweils neu gewählt hatten. Niemand strebte diese Führungspositionen an, sie wurden als Auftrag der Gemeinschaft an die dafür am meisten geeignete Person vergeben:

> Von [den Blackfoot] wird jegliche Form der Anleitung anderer als eine an Idealen wie der Schönheit, Perfektion, Gerechtigkeit, dem Guten oder einer inneren Ordnung verstanden, als Weg hin zur Verwirklichung einer bestmöglichen Existenz der ihnen unterstellten Gemeinschaft in ebenso organisatorischer wie ästhetischer Hinsicht.[16]

Von diesem Ideal aus argumentierend, opponierte Maslow gegen den rigiden, disziplinarischen Führungsstil in Büros und Fabriken seiner Zeit, der den Individuen seiner Ansicht nach zu wenig Wertschätzung und das Gefühl der Austauschbarkeit vermittelte. Stattdessen sollte Arbeit für den Einzelnen selbst und das Unternehmen förderlich sein und je eigene Prozesse der Selbstverwirklichung ermöglichen:

> Gehen Sie von einem Drang ihrer Mitarbeiter aus, Leistung zu zeigen. [...] Gehen sie davon aus, dass sich jeder mit den Zielen des Unternehmens identifizieren kann, ganz gleich wo er sich in der Organisation oder Hierarchie befindet. [...] Gehen sie von einem aktiven Drang zur Selbstverwirklichung aus.[17]

Die Anwendung humanistischer Psychologie auf die industrielle Produktion solle nicht nur eine Steigerung der Fertigungsraten jedes Unternehmens im Kleinen, aber auch des Bruttosozialprodukts der USA als Ganzes nach sich ziehen. Die Selbstverwirklichung auf allen Hierarchieebenen sei auch »patriotische Pflicht«, ein Faktor im Systemwettstreit mit der UdSSR.[18] Das dort hinführende Selbstführungs- und Verhaltensprogramm für leitende Angestellte sah sich mit einer prominenten Stoßrichtung der Managementforschung der späten 50er- und frühen 1960er-Jahre alliiert, einem Versuch der Reformierung und Liberalisierung der rigiden Führungsstrukturen der fordistischen Unternehmensorganisation. Robert Tannenbaums und Warren H. Schmidts *Leadership and Orga-*

nization etwa brachte dem amerikanischen Manager die Vorteile der Mitarbeiter-Mitbestimmung nahe, während Douglas McGregors *The Human Side of Enterprise* die geldwerten Vorteile von Partizipation und Selbstbestimmung im Produktionsprozess beschrieb.[19]

Für Maslow war der Wissenstransfer der humanistischen Psychologie aber auch Ersatz für ihre nur bedingt mögliche experimentelle Erprobung in standardisierten Studien – ein Nachteil gegenüber behavioristischen Theorien: Sollte sie aber in der praktischen Erprobung im Unternehmen positive Effekte nach sich ziehen, so sollten auch ihre Grundannahmen erwiesen sein.[20] Auch aus diesem Grund zeigte er sich offen für Angebote als Berater der Industrie: Nach einem durch den Unternehmer Andrew Kay finanzierten Sabbatjahr akzeptierte er dessen Einladung für einen ethnografischen Forschungsaufenthalt in einem seiner Werke. Für einen wöchentlichen Besuch in der Fabrik erhielt Maslow ein Honorar, sammelte Stimmen zu Führungsstil und Angestelltenzufriedenheit auf Tonband und machte seine Theorie der Selbstverwirklichung in Form konkreter Empfehlungen für das Management implementierbar. In späteren Jahren erhielt er ein ähnliches Angebot der SaGa-Corporation, wo er mit einem Büro, einer Sekretärin und einem Mercedes-Benz ausgestattet jene Notizen verfasste und ausarbeitete, die später gesammelt in der Monografie *Eupsychian Management* seine Führungstheorie ausarbeiteten.[21]

Fester Bestandteil von *Unleash the Power Within* sind die Lebensgeschichten der Teilnehmenden. Robbins' ehemalige Klienten berichten darüber, wie sie seine Lehre bereits erfolgreich angewendet haben. Darin wechseln sie sich mit jenen ab, die noch an Blockaden und falschen Vorstellungen von sich leiden und daher krank oder wenig erfolgreich oder sogar verarmt sind und innerhalb eines fünfminütigen öffentlichen Gesprächs mit Robbins auf die Ursachen dafür in ihrer Einstellung und ihrer konkreten Lebensführung hingewiesen werden. Nicht ganz leicht für die Regie, an diese Menschen heranzukommen, da nur mit einem Ticket auf dem Parkett die Möglichkeit einer direkten Intervention besteht und diese Tickets bei 2.359 Dollar für einen Platz beginnen. Am ersten Tag aber bekommt eine afroamerikanische Uber-Fahrerin das Mikrofon. Sie

wurde von einem Kunden eingeladen, den sie vom Flughafen zum Seminar gefahren hat. Nach Applaus für den Kunden wird sie von Robbins befragt, warum sie in ihrem Alter noch für andere arbeiten müsse.

- *Sie habe Schulden, außerdem sei sie faul.*
- *Du bist nicht faul, du tust nur die falschen Sachen aus den richtigen Gründen.*
- *Sie leide unter Spielsucht, Gewalt in der Ehe, Probleme mit ihren Kindern.*
- *Tränen.*
- *Das alles geschehe nur, weil sie falsche Strategien zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse anwende.*
- *Warum spielst du? Du magst Spannung und Mystery in deinem Leben, aber du suchst es an den falschen Stellen.*
- *Zeigt mal, wo man sich für* Business Mastery *einschreiben kann.*
- *Folgt den Leuten mit den roten Leuchtstäben an den Eingängen, die bringen euch zu den Ständen, wo ihr euch einschreiben müsst.*
- *Bon Jovi:* Livin' on a Prayer
- *Das eingeschaltete Saallicht definitiv zu hell.*

Entwickle dich gemäß dem in dir angelegten Potenzial oder führe ein Leben voll ungesunder Selbstzweifel, Krankheiten und psychischer Probleme. Berufliche Misserfolge und gescheiterte Beziehungen sind kein Zufall oder gar gesellschaftlichen Umständen geschuldet, sondern Zeichen für mangelnde Selbsterkenntnis und ein in der Folge nicht im Einklang mit den eigenen Anlagen gelebten Existenz. Dieses von Tony Robbins in der Gegenwart propagierte Ideologem gilt bereits für die Humanistische Psychologie, die das Ich als säkulares *calling* begreift: Nur wer seine Neigungen und Interessen erkennt und in ihrer Entfaltung beruflich Sinn findet, ist im Stande, gesunde Beziehungen zu seinem sozialen Umfeld zu pflegen: Es ist also nicht nur wünschenswert, sondern die Pflicht eines jeden, entsprechende Entscheidungen zu treffen. Der durchschnittlichen Erwerbsbiografie wird auf diese Weise eine eschatologische Dimension zugesprochen:

> Wer hört den Ruf nicht? Oder wer kann überhaupt nicht mehr hören? Wir können ebenso wie über verinnerlichte Schuldgefühle über verinnerlichte falsche Ziele sprechen, wie ein Hund, der auf den Hinterbeinen geht, oder ein Dichter, der ein guter Geschäftsmann sein will, oder ein Geschäftsmann, der ein Dichter sein will. [...] Man muss sein Schicksal oder seine Bestimmung annehmen oder einen teuren Preis bezahlen. Man muss dem nachgeben, sich dem ausliefern. Man muss sich selbst erlauben, auserwählt zu sein.[22]

Nicht nur mit Blick auf das eigene, sondern auch auf das Allgemeinwohl gilt also ein Imperativ der Selbstentfaltung. Das wahrhaft und mit innerer Überzeugung als Verwirklichung der eigenen Möglichkeiten gelebte Leben ist immer auch ein Dienst an anderen: »Selbstverwirklichende Menschen stehen über der Dichotomie von Selbstsucht und Selbstlosigkeit.«[23] Was hier und an anderen Stellen von Maslows Schriften wie eine für den populären Gebrauch adaptierte buddhistische oder taoistische Weisheit klingt, wird von ihm streng von religiöser Spiritualität abgegrenzt, um anstelle mystischer Auflösungserfahrungen von Ich und Gesellschaft ein Konzept der »sozialen Synergie« selbstverwirklichender Arbeit zu setzen: Diesen Begriff entlehnt er der Arbeit der Anthropologin Ruth Benedict, die Kulturen anhand des von ihr vorgefundenen Grades von Bewusstsein über die Verbindung von individueller Leistung und gesamtgesellschaftlicher Entwicklung verglich.[24] Mit diesem Transfer wird in einer der paradoxalen Wendungen seines Theoriegebäudes ausgerechnet selbsterfüllende Arbeit zur Befreiung aus der Falle des Egozentrismus, und die richtige Art zu Leben und zu Arbeiten wird zu einer in gleichen Teilen für Individuum und Gemeinschaft förderlichen Lebensweise.

Darin liegt zuletzt auch eine utopische Dimension der humanistischen Psychologie und ihrer Nachkommen in der Intensitätskultur der Gegenwart: Die Gesellschaft soll Stück für Stück durch die Selbstverwirklichung ihrer Einzelglieder verbessert werden. Die sogenannte »eupsychische« Gesellschaft der Zukunft ist bei Maslow eine Gemeinschaftsform, in der keine Gesetze mehr nötig sind, Individualismus und persönliche Freiheit die höchsten Werte und Gewalt

und Krankheiten nahezu ausgestorben, da jedes Individuum Gelegenheit zu eigener Potenzialentfaltung erhält und in der Folge die Tendenz zu einem für das Selbst und die Gemeinschaft schädlichen Verhalten gegen null gehe.[25] Auf diese Weise tendiert die humanistische Psychologie zu einer libertären Gesellschaft, die auf der Ebene des Verhältnisses von Individuum und Arbeit herbeigeführt werden soll.

Durch die richtige Lebensweise aller können in *Awaken the Giant Within* u.a. verhindert werden: Bandenkriege, Kinderarmut, Obdachlosigkeit, Erderwärmung, Artensterben.[26]

Nach dem ersten Bestseller-Erfolg von *Unlimited Power* vermarktete Robbins Ende der 1990er die dort entwickelte *self-help*-Lehre gemeinsam mit seinem ehemaligen Klienten und Geschäftspartner Joseph McClendon III in *Unlimited Power: A Black Choice* zugeschnitten auf die afroamerikanische US-Bevölkerung. Die Lektionen über Selbstverwirklichung und die gelehrten Techniken sind die gleichen wie im ersten Buch, wobei die herangezogenen inspirierenden Beispiele der Zieldemografie angepasst wurden – Nelson Mandela, Martin Luther King, Oprah Winfrey. Der größte Unterschied liegt in der Adressierung von *race* als Hindernis für Selbstverwirklichung – mit der Pointe, dass Rassismuserfahrungen nicht nur von jedem Einzelnen überwunden, sondern sogar als Antrieb für die individuelle Intensitätsentwicklung des Selbst gegen alle Widerstände verwendet werden können. McClendon berichtet in der Einleitung, wie er als junger Mann Opfer eines rassistisch motivierten Überfalls wurde und danach aus unterdrückter Wut über das Erlebte, aber auch wegen der mangelnden Repräsentation von Afroamerikanern in der Populärkultur des späten 20. Jahrhunderts tiefes Misstrauen gegen Weiße, genauso aber Verachtung für seine Herkunft und seine Umgebung entwickelte und allen Glauben an sich selbst verlor. Trotz einiger beruflicher Erfolge wurden »Prokrastination, Zögerlichkeit, Unzuverlässigkeit, geringe Motivation und schiere Angst […] zum Krebsgeschwür an meinem Leben, das mich des Ehrgeizes und der Leistungsbereitschaft beraubte«.[27] In einem Konversionsnarrativ beschreibt er dann die Entdeckung der Lehren von Tony Robbins,

eine zufällige Reise nach Los Angeles, eine eher widerwillige Teilnahme an einem Seminar, die Begegnung mit dem Meister selbst, der sein Mentor wurde und ihm half, alle Skepsis zu überwinden und danach Josephs Leben veränderte, in dem er seine Glaubenssysteme und selbstzerstörerischen Konditionierungen in Selbstvertrauen, Zuversicht und inneren Stolz verwandelte. Auf einmal war er nun in der Lage, seinem lang unterdrückten Wunsch nachzugehen, mit Musik Geld zu verdienen und erhielt schon nach kurzer Zeit einen Plattenvertrag bei Sony.

Die wichtigste Lektion aus dieser Erfahrung sei auf der einen Seite, dass angesichts der allen zugänglichen Selbsthilfetechnologien die Gesellschaft nicht mehr als Entschuldigungsgrund für das persönliche Versagen Einzelner herhalten könne und – noch mehr – ein Ort wird, in dem rassistische Diskriminierung bald überwunden sein wird:

> Tony schuf eine Atmosphäre, in der all die diskriminierenden Regeln der Gesellschaft ausgehebelt wurden, sodass die Leute ihre Kraft und ihre Grundanlage als Menschen sahen und wir konnten das, was wir entdeckt hatten, für die Verbesserung des Ganzen nutzen.[28]

Durch die hier propagierte Hilfe zur Selbsthilfe wird eine menschliche Grundsubstanz der Selbstverbesserung freigelegt, die mit den Techniken von Robbins verbessert werden kann: »Diese Techniken diskriminieren nicht. Sie bevorzugen niemand und beachten Rasse, Glaube oder kulturellen Hintergrund nicht.«[29] Entscheidend für die gegenwärtige Situation der Afroamerikaner sei aber nun, dass sie ihre Erfahrungen mit der richtigen Einstellung sogar zu mehr Leistungsfähigkeit als jede andere Bevölkerungsgruppe treiben könnten. Als inspirierendes Beispiel wird Bill Dower, der erste dunkelhäutige Ausbilder des Marine Corps Regiments, angeführt, den Schikanen seiner weißen Ausbilder während der eigenen Rekrutenzeit zu diesem Aufstieg angetrieben hatten:

> Ein Mann oder eine Frau mit absoluter Entschlossenheit wird sich niemals von Hindernissen aufhalten lassen, sei es Rassismus, körperliche Behinderung, ein Schicksalsschlag oder etwas anderes.

> Tatsächlich können uns Hindernisse helfen, größere Erfolge zu feiern und am Ende wegen ihnen ein besserer Mensch zu werden.[30]

Pointiert gesagt dient so eine Erfahrung der Diskriminierung, mit der richtigen, auf Selbstintensivierung ausgerichteten Einstellung genutzt, dem Einzelnen als Motivation für die Ausschöpfung seines Potenzials. Auf diese Weise kann selbst die Geschichte des Widerstands gegen die Apartheid zu einer Lektion in Selbstoptimierung werden:

> Die wichtigste Lehre, die wir aus den Leiden unserer Vorfahren lernen können ist, dass ihre Leben sich erst veränderten, als Einzelne sich über die Umstände hinwegsetzten und Diskriminierung und Verfolgung als ultimative Herausforderung begriffen, um mehr zu sein und zu werden. Das ist es, was Nelson Mandela getan hat, – und in der Folge veränderte er das Gesicht der Zukunft Südafrikas, wenn nicht der ganzen Welt.[31]

- *Wir leben in einer Kultur, in der alle traumatisiert sind.*
- *Erinnert ihr euch an die Geschichte der Brüder Menendez? Sie haben ihre Eltern erschossen und dann ihr Geld ausgegeben.*
- *Nach der Anklage von Missbrauchserfahrungen erzählt.*
- *Vorübergehende Unzurechnungsfähigkeit.*
- *Die ganze Idee einer Erfahrung als Entschuldigung ist falsch.*
- *Spaltung und Entzweiung sind keine Lösung, Sensibilitäten austauschen keine Lösung.*
- *Jeder für sich Verantwortung übernehmen, nach vorne schauen.*
- *Tausende Dollar werden für Therapie ausgegeben, dabei müssen wir uns nur auf das Problem konzentrieren.*

In einer Monologpause gehe ich zu einem *Vienna Beef*-Stand, der von insgesamt sieben afroamerikanischen Center-Mitarbeiterinnen bespielt wird:

- *Danke, dass Sie uns vor der Langeweile retten.*
- *Zumindest für kurze Zeit.*

Ich esse zerfetztes Rindfleisch mit Essigsoße und Gürkchen in einem schwammartigen Brot und gleite vorbei an weiteren Afroamerikanern, deren Job es ist, unbeweglich am Ein- und Ausstieg der Rolltreppe zu stehen, während in der Halle Menschen lernen, sich von nichts zurückhalten zu lassen. Ihre steinernen Gesichter im Kontrast mit der vor vertraglich vereinbarter Animierbereitschaft vibrierenden Crew des Events. Ihre Blicke, die durch mich hindurchgehen, ebenso wie durch die divers besetzte Frauengruppe in Business-Kostümen, die spontan mit Weißwein zum Sound einer mitgebrachten Bluetoothbox an einem Wasserspender tanzt.

Feedback ist das Frühstück der Champions

Um unser Potenzial mit der von Tony gelehrten Intensität zu verwirklichen, lernen wir, unsere Gedanken und unsere Körper auf mehr Leistungsbereitschaft vorzubereiten. Dafür nehmen wir die Hände über den Kopf, atmen schnell durch die Nase ein, strecken dabei die zur Faust geballten Hände gegen die Decke, atmen aus und schieben sie schnell wieder nach unten. Davon zehn, fünfzehn, dann zwanzig Wiederholungen. Rhythmisches Ausatmen der Dreißigtausend in der Halle, das Wogen ihrer Arme. Dann spannen wir alle Muskeln des Körpers für einige Sekunden an, lassen los und können uns nun gut vorstellen, auf einer Wolke der Liebe zu gleiten.

- *Céline Dion:* My Heart Will Go On

Die Halle wird abgedunkelt, auf dem Videowürfel, der Projektionsleinwand und den LED-Bändern an den Rängen schweben weiße Kirschblüten vor pinkfarbenem Hintergrund nach oben, dazu vage fernöstlicher Meditationsgesang. Tonys Frau Bonnie Pearl Robbins wird wie immer in die Show eingebunden, sobald es zu spirituellen Handlungen kommt. Sie sitzt im Schneidersitz mitten auf der Bühne. Tony hat wieder echte Tränen in den Augen und betet. Ein Mann, ein paar Sitzreihen vor mir, zieht sich das Alma-Mater-T-Shirt einer Ivy-League-Universität aus und weint lauthals mit nacktem Oberkörper. Wir sollten ab jetzt jeden Morgen in diesen

Zustand kommen. Wir öffnen die Augen und rufen ein unendlich oft wiederholtes »Ja« zu uns, zu unseren Zielen, unseren Gefühlen, unseren Ideen.

Wo Robbins mit Meditation, Atemübungen und Selbstsuggestion arbeitet, hat *Unleash the Power within* den Charakter eines spirituellen Retreats, der in einer Großraumdisco stattfindet. Über eine wesentliche Inspiration für die dabei eingesetzten Intensitätspraktiken gibt er in *Awaken the Giant Within* Auskunft: »An meinem einundzwanzigsten Geburtstag [...] lernte ich eine Reihe von Technologien wie Gestalttherapie, Erickson-Hypnose und Neurolinguistisches Programmieren kennen.«[32] Die Operationsketten der hier genannten therapeutisch-pädagogischen Techniken lassen sich zur *counterculture* der 1960er-Jahre zurückverfolgen: zu Formen der gruppentherapeutischen Intervention, der kathartischen Effekte des Feedbacks, der Autosuggestion, Selbstkonditionierung, die den kulturtechnischen Boden für die Intensitätspädagogik des kreativen Selbst bei *Unleash the Power Within* bilden. Entscheidend für ihre Verknüpfung mit Diskursen der Persönlichkeitsentwicklung war das kalifornische Esalen-Institut bei Big Sur, auf halber Strecke an einem kurvenreichen Küstenhighway zwischen San Francisco und Los Angeles gelegen. Es wurde 1962 von zwei Stanford-Studenten als Verbindung aus buddhistischem Ashram und Universitätscollege gegründet, um Kurse in philosophischer und spiritueller Theorie, ebenso wie lebenspraktische Übungen zur Verbesserung der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der Teilnehmer anzubieten. Die erste, noch para-akademisch angelegte Vortragsreihe des Instituts trug, angelehnt an einen Vortrag Timothy Learys, den Titel *The Human Potential* und umfasste ein Trimester mit Veranstaltungen wie »Individuelle und kulturelle Definitionen der Rationalität«, »Kunst und Religion« oder »Drogeninduzierter Mystizismus«, »Der erweiterte Gesichtskreis«, »Der Wert der psychotischen Erfahrung« oder »Spirituelle und therapeutische Tyrannei: Der Wille zur Unterwerfung«.[33]

Das Angebot des Zentrums zog eine höchst diverse Gruppe akademischer und künstlerischer Provenienz an, die sich bald mit *counterculture*-Bewegung der 1960er-Jahre assoziieren lassen sollte.

Schon vor der Einrichtung des Instituts verbrachte Henry Miller Zeit an den heißen Quellen und machte sie durch einen Magazinartikel bekannt. Hunter S. Thompson hatte das Grundstück eine Zeit lang als Hausmeister instandgehalten und bewacht. Der Anthropologe Gregory Bateson, der Architekt Buckminster Fuller, Timothy Leary und die Therapeutin Virginia Satir leiteten hier Workshops. John Cage gab ein Konzert, Allen Ginsberg hielt eine Lesung. Entscheidende Bedeutung für die Entwicklung Esalens zu einem Knotenpunkt der Überschneidung von Diskursen der Selbstverwirklichungslehre der humanistischen Psychologie mit vielfältigen therapeutischen Praktiken hatte aber insbesondere der zufällige Aufenthalt Abraham Maslows, der dann mehrere Jahre Workshops und Seminare am Esalen-Institut geben sollte.

Die in Esalen und anderswo entstehenden Praktiken und die sie begleitenden Diskurse der Selbstentfaltung durch Selbsterfahrung gewannen in den späten 1960er- und frühen 1970er-Jahren in den USA große Popularität. Charismatische Berater, spirituelle Heiler und existenzialistische Mahner adaptierten sie oder entwickelten aus dem gegenkulturellen Selbsterfahrungsseminar ertragreiche Coachingformate. Firmen wie *Mind Control* oder *Mind Dynamics* boten wilde Mischungen aus Meditation, Selbsterfahrung, außersinnlicher Wahrnehmung, Geisterbeschwörung, Wahrsagetraining und Nutzung des sechsten Sinns an. Eine der erfolgreichsten dieser Adaptionen waren die sogenannten *Erhard Seminars Trainings*, kurz *est*. Ihr Erfinder, ursprünglich ein Verkaufstrainer für Drückerkolonnen, entwickelte ein standardisiertes Trainingsprogramm, das über 60 Stunden an vier Tagen und zwei Wochenenden andauerte. Die Sitzungen fanden mit etwa 200 Teilnehmern in den Veranstaltungsräumen von Holiday-Inns- und Best-Western-Hotels statt, meist in den Vororten von größeren amerikanischen Städten und kosteten etwa 400 Dollar pro Teilnahme.[34] *Est* entkleidete die Praktiken der *counterculture* damit ihrer Schneidersitzanrüchigkeit und machte sie im Zuge dessen auch für moderat progressive, vornehmlich an glücklichen Ehen und beruflichen Erfolgen interessierte Mittelschicht der USA der 1970er-Jahre attraktiv. Man spricht hier von sogenannten *Large Group Awareness Trainings*.[35] Coachingforma-

te wie *Unleash the Power within* müsste man dementsprechend wohl als *Very Large Group Awareness Training* bezeichnen.

Tony ruft immer wieder Einzelpersonen aus dem Parkett auf, von ihren Zielen zu erzählen. Immer bleibt dabei etwas ungesagt, eine unbequeme Wahrheit wird verschwiegen oder eine tiefsitzende Angst steuert das Gesagte. Dies wird aber durch Körpersprache und Sprechweise schnell aufgedeckt und sogleich naht Hilfe. In dem Netflix-Film *I am not your Guru* zögert eine Frau im Gespräch mit Tony kurz, als sie behauptet, mit ihrem Partner glücklich zu sein. Sie wird von ihm dazu gebracht, ihn öffentlich mitten im Seminar anzurufen und sich von ihm am Telefon zu trennen.

Einer der bekanntesten Seminarleiter von Esalen war Fritz Perls, der für seine schonungslosen Persönlichkeitsanalysen und konfrontative Gesprächsführung in gruppentherapeutischen Sitzungen bekannt war. Gegen die Distanzierung zwischen Analysand und Analytiker in der Psychoanalyse setzte er auf die heilende Wirkung direkten affektiven Kontakts. Der konnte in Form verbaler und gestischer Rückmeldungen geschaffen werden: Bezeugungen von Ekel oder Wut, Freude oder Traurigkeit über das Offenbarte waren für Therapeut und Zuhörer möglich. Man soll bis heute in der gestalttherapeutischen Sitzung weniger mit einer kühl analysierenden Person als interpretierender Instanz konfrontiert sein, sondern mit einem Gegenüber, das als Verstärker für die eigenen verborgenen Gefühle dient. Denn statt einer allmählichen Bewusstwerdung pathologischer Verhaltensweisen strebt die Gestalttherapie ihre plötzliche Gewahrwerdung an. Statt der geduldigen Analyse der Psychogenese der Einzelnen inszeniert sie die radikale Gegenwart des Symptoms im Rahmen des Gruppengesprächs. Das konnte gerade unter der Leitung des charismatischen Perls durchaus den Charakter einer peinigenden inquisitorischen Exposition annehmen, in der Abwehrmechanismen aufgezeigt und durchbrochen wurden: In den Gruppensitzungen wurde ein Platz neben ihm freigehalten – der mittlerweile sprichwörtliche »Heiße Stuhl«, – auf dem die Teilnehmenden einer Sitzung reihum mit seinen Wahr-

nehmungen von ihnen konfrontiert wurden. Gerade auch die dabei ausgelösten negativen Gefühle waren beabsichtigt:

> Allein das Lampenfieber, das entsteht, die Ängste, welche aufkommen, wenn der Einzelne sich ins Rampenlicht der Szene begibt, wenn er sich vor die Gruppe und den Therapeuten setzt, bringt das Individuum dazu, sich in der Unsicherheit der neuen Situation mit ihm vertrauten Rollen, seinem Verhaltensrepertoire und seinen Abwehrformen auseinanderzusetzen.[36]

In der Gruppensituation sollte also z.B. ein neurotisches Verhaltensmuster wie unter einem Brennglas für die analysierte Person selbst im Moment seiner Wirksamkeit als von ihm selbst produzierte Zwangssituation offenbar werden. Und dies geschieht durch eine zwischen Patient, Therapeut und Gruppe geschaffene kulturtechnische Verknüpfung – von der Sitzordnung über Sprechordnungen bis hin zu Anweisungen für das Verhalten in den Sitzungen –, die in der Theorie bestimmte Affekte zur Verbesserung der Selbstkenntnis auslösen und in der Folge eine verbesserte Selbstführung der Analysanden ermöglichen sollen. Der Heilungserfolg des »Heißen Stuhls« wurde deshalb auch mit der Intensität des bei den Befragten provozierten Zusammenbruchs der Abwehrmechanismen gleichgesetzt, sichtbar anhand geflossener Tränen, dramatischer Zusammenbrüche und hervorgestoßener Geständnisse.

Wenn in dieser Therapietechnik eine Konfrontation des Selbst mit seinen Blockaden und Bedürfnisversagungen im Zentrum steht, so ist dies auf eine Definition des Menschen und seiner Gesundheit zurückzuführen, die sich aus der gleichen wissensgeschichtlichen Quelle speist wie die Selbstverwirklichungstheorie der Humanistischen Psychologie. Als im Zweiten Weltkrieg emigrierter deutschstämmiger Jude erhielt Perls in der Zwischenkriegszeit als Assistent Kurt Goldsteins wesentliche Impulse für seine spätere Therapiearbeit aus dessen Theorie der psychologischen Gestaltbildung. Der Theorie Goldsteins zufolge streben gesunde psychische Apparate ganz ähnlich wie Organismen eine Ausgleichsbewegung zwischen ihren Anlagen und ihrer Umwelt an, zu der sogenannten »guten Gestalt«.[37] Perls entwickelte von hier ausgehend sein Konzept der psychischen Krankheit als eine Störung dieses gestaltbildenden

Ausgleichsprozesses und betonte dabei vor allem die Unterbrechung des organischen Ineinandergreifens von Bedürfnissen mit gesunden Formen ihrer Befriedigung, wie sie gerade dem modernen Menschen aus gesellschaftlichen Gründen verwehrt seien.[38] Hieraus erklärt sich seine Betonung einer affektiven Therapieform: musste doch das zumeist durch rationale Vorkehrungen hinten angestellte Bedürfnis wieder in einer affektiven Dimension durchlebt und nicht wiederum rein rational als solches anerkannt werden. Perls verband mit dieser Auffassung eine ähnliche Fundamentalkritik an der Psychoanalyse der Nachkriegszeit, wie sie von Abraham Maslow – unter anderem auch in Esalen – vertreten wurde: Die rein rationale Aufklärung des Symptoms durch die Gesprächskur stand für ihn im Verdacht, das pathologische Subjekt durch therapeutische Interventionen nur oberflächlich zu heilen. Statt einer rein gesprächsweisen Auseinandersetzung musste dem Individuum Gelegenheit gegeben werden, Bedürfnisse und Affekte, sowie seine Abwehrmechanismen ihnen gegenüber in einer Art Schauprozess zu durchleben, um sich von ihnen zu lösen.

Im United Center wird neben all der kalkulierten Euphorie, dem Tanzen und Hüpfen viel geflucht und geschrien, es gibt eine sich im Verlauf des Wochenendes steigernde Dichte der Nervenzusammenbrüche, Panikattacken und Heulkrämpfe. In der geschlossenen Facebook-Gruppe zur Veranstaltung wird am letzten Tag zu Spenden für einen Mann aufgerufen, der angeblich bei einer der Übungen einen Herzinfarkt erlitten hat. Es könnte sich aber auch um einen elaborierten Scam handeln, der das Startkapital für eine kostenintensive Selbstverwirklichung auftreiben soll. Vor einem Stand von *Vienna Beef* liegen sich zwei Unternehmer in Karohemden in den Armen und versichern sich, dass sie nie aufhören werden, nach den Chancen zu suchen, die Gott ihnen schenkt. An anderer Stelle brüllt eine Frau in ihr Telefon, dass sie dem Menschen am anderen Ende der Leitung nie mehr erlauben wird, ihre Erfolge kleinzureden. Eine Familie mit fünf Kindern bildet einen Kreis um eine energetisierende Massageliege, auf der offensichtlich das Familienoberhaupt liegt und betet um Aufträge für seinen Gebäckversandhandel. Am dritten Tag spreche ich in einer Sportsbar mit zwei Angelfreaks und Trump-

Wählern aus North-Dakota zunächst über die Fußballweltmeisterschaft, dann über die gescheiterten Ehen beider. Wir weinen sehr unvermittelt am Tresen und bestellen Biere.

Kathartische Effekte waren auch jenseits der Gestalttherapie von Fritz Perls ein häufig angestrebtes Ziel der Seminare des *Esalen Institutes*. Von emotionalen Aus- und Zusammenbrüchen erhoffte man sich generell eine heilende Wirkung, von der affektiven Entladung die Befreiung von künstlichen, den Bedürfnissen der einzelnen entgegengesetzten gesellschaftlich vermittelten Konventionen und setzte die häufig auftretenden krisenhaften psychischen Zusammenbrüche mit notwendigen Stufen einer Transformation durch Selbsterfahrung und -überwindung gleich.

> Eine Lösung aufgestauter Gefühle oder Spannungen, gefolgt von einer nicht alltäglichen, häufig sogar ekstatischen Wahrnehmung des Wohlbefindens, – eines Gefühls der Reinigung oder der Wiedergeburt. In diesem post-kathartischen Zustand sind die Bedingungen für Heilung, Wachstum und Transzendenz ungewöhnlich gut.[39]

Gerade die Praxis des sogenannten *Encounter-Seminars* war dabei als eine kulturtechnische Hervorbringung von Intensität der Auseinandersetzung zwischen den Teilnehmenden an Gruppengesprächen angelegt:

> Encounter-Regeln:
> Sei aufrichtig Dir selbst und anderen gegenüber.
> Achte genau auf Deinen Körper.
> Konzentrier Dich auf Deine Gefühle.
> Beginne im Hier und Jetzt.
> Immer wenn Du eine Gelegenheit findest, eine Botschaft durch den Körper mitzuteilen, dann drücke Dich lieber mit dem Körper aus als mit Worten.
> Kämpfe, wenn Dir danach zumute ist.
> Zieh Dich aus, wenn Dir danach zumute ist.
> Trage keine Brille oder Kontaktlinsen.

> Übernimm Verantwortung für Dich.
> Tu das, wovor Du am meisten Angst hast.[40]

Diese Art von Seminar, die über die von Perls angewandte, trotz aller Affektivität auf verbale Konfrontation begrenzte gestalttherapeutische Technik hinausging, wurde maßgeblich von Will Schutz entwickelt. Er hatte als ausgebildeter Psychologe mit Schwerpunkt Sozialpsychologie im Koreakrieg Forschungen über Zusammenarbeit in militärischen Verbänden durchgeführt.[41] Sein Interesse an gruppenpsychologischen Prozessen wurde unter anderem als Assistent von Paul Lazarsfeld geweckt und dies führte zu einer Ausbildung an den *National Training Laboratories (NTL)*, in deren Folge er eine Assistenzprofessur am New Yorker Einstein College abrupt kündigte, um in Kalifornien Selbsterfahrungsworkshops zu leiten.[42]

Schutz regte die Teilnehmenden seiner Gruppensitzungen nicht nur dazu an, sich ihrer Bedürfnisse und Emotionen gewahr zu werden, sondern versuchte die Intensität dieser Erfahrung mit Mitteln zu steigern, die auch in den gewissen Verhörtechniken des Militärs zu dieser Zeit angewendet wurden. Er ermutigte die Teilnehmenden zu beleidigenden Reaktionen auf die Geständnisse anderer und sogar zu körperlicher Auseinandersetzung. Er ließ vor und während des Seminars fasten und hielt nicht selten ununterbrochene 48-Stunden-Sessions ab und arbeitete in einigen Fällen mit sensorischer Deprivation oder Überlastung. Gerade im Vergleich mit dem älteren Perls nutzte Schutz auch seine physische Erscheinung für konfrontative Begegnungen mit den Teilnehmenden und war bekannt dafür, zu einer Art Selbsterfahrungs-Kräftemessen herauszufordern, in dem andere versuchen mussten, seine Abwehrmechanismen zu durchbrechen.[43] Ein Beobachter aus der Zeit beschrieb den Effekt dieses Vorgehens als eine kaskadenartige Steigerung dramatischer Wendungen, die an einige heutige Talkshow-Formate erinnern:

> Encounter-Sitzungen, besonders nach der Art von Schutz, waren oft wilde Veranstaltungen. Diese Aggressionen! Dieses Heulen! Stöhnen, Hysterie, gegenseitige Anklagen, schockierende Eröffnungen, explosive Feindseligkeiten zwischen Eheleuten, Schimpf-

> wort-Kaskaden und rotgesichtige Ausbrüche von zuvor verschämten Mamis und Papis.[44]

Ursprünglich war die Technik des Feedbacks allerdings weder auf solche Exzesse ausgerichtet noch gegenkulturell kodiert. Sie wurde ursprünglich in den *National Training Laboratories* als Praxis der Förderung und Lenkung von Gruppendynamiken entwickelt. Unter wesentlichem Einfluss kybernetischer Analysen sozialer Prozesse wurden die sogenannten *T-Groups* oder *Training-Groups* als ein Experiment mit festgelegten Regeln entwickelt, in denen die Teilnehmenden ein ihnen durch die Versuchsleitung aufgegebenes Problem in gemeinsamer Diskussion zu lösen versuchten und dabei einander beständig Rückmeldung über den Verlauf ihres Gesprächs und ihres Verhaltens gaben. Das geschah im Rahmen festgelegter Diskussionsregeln, einer Operationskette des kommentierenden Sprechens. Alle auftretenden Probleme, Dissonanzen und emotionalen Spannungen in der Gruppe sollten über diese mündlichen Feedback-Schleifen bewältigt werden. Die Offenlegung aller Empfindungen und Beobachtungen der Teilnehmenden war die Voraussetzung für diese Selbstregulation, an deren Ende nicht nur ein Lernprozess der Einzelnen in Bezug auf ihr Verhalten in Gruppen, sondern die gemeinsame Entwicklung von Standards der Zusammenarbeit stehen sollte. Dies führte zu einem Ideal besonderer emotionaler Aufrichtigkeit im Rahmen einer umfassenden wechselseitigen Geständnispraxis: »Je mehr ich von mir und den anderen weiß (und deshalb darüber spreche, wie ich mich fühle und die anderen erlebe), desto effizienter werden wir unser Zusammenleben regeln.«[45] Im Zuge ihrer Popularisierung entwickelte sich die sozialpsychologische Untersuchungsmethode dann zu einer pädagogischen Technik, die sich in Workshop-Angeboten der *NTL*, den sogenannten *Sensitivity Training Groups* niederschlug:

> Die Entwicklung der Gruppe wird von einer fortgeführten Untersuchung des Austauschs zwischen ihren Mitgliedern und Trainern angeleitet. Bestandteile von Handlungsweisen, Training und Forschung werden in einem hochwirksamen Prozess der Umerziehung vereint.[46]

Diese Vorläufer des heutigen *corporate sensitivity trainings* zogen das Interesse der Industrie und einiger öffentlicher Einrichtungen auf sich, darunter des Amerikanischen Roten Kreuzes, des Gesundheitsministeriums von Puerto Rico und auch des Erdölkonzerns Exxon. 1957 fand das erste Trainingslaboratorium für Führungskräfte von Wirtschaftsunternehmen statt, bald darauf eines für staatliche Organisationen. Bei Exxon erhoffte man sich von den Trainings offenbar sehr konkret eine Befriedung der seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs andauernden Auseinandersetzungen zwischen Gewerkschaften und Mittlerem Management. Das in den *NTL* entwickelte gruppendynamische Trainingsprogramm sollte hier vermitteln und auf diese Weise Streiks oder gar Arbeiterrevolten abwenden.[47] Auf diese Weise erlebte die Feedback-Technik in recht kurzer Zeit einen weiteren Funktionswechsel hin zu dem, was nun als *Organizational Development* einen starken Einfluss auf die Managementtheorie der 1960er-Jahre ausübte: Nahezu alle ursprünglichen Mitglieder des *National Training Laboratories* verfassten in den 1960er-Jahren Bücher wie *The Planning of Change* über die Kommunikationskultur innerhalb von Unternehmen, Wissensmanagement und die Möglichkeiten der Steuerung und Optimierung kollektiven Verhaltens zur Verbesserung der Zusammenarbeit.

Parallel zu dieser Transformation von einem sozialwissenschaftlichen Forschungsverbund mit demokratischen Intentionen hin zu einer Fortbildungseinrichtung für Führungskräfte entsteht in der zu Beginn der 1950er-Jahre in Idyllwild, Kalifornien gegründeten Westküsten-Dependance der NTL ein weiterer inhaltlicher Schwerpunkt: Hier richtete sich das Interesse weniger auf die Verbesserung der Kommunikation von Gruppen mittels autoregulatorischer Diskurspädagogik als auf die Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung in gruppendynamischen Prozessen. Damit einher ging eine Verlagerung der bevorzugten Instrumente zur Selbststeuerung von Gruppen: weg von sprachlicher Auseinandersetzung und rationaler Argumentation hin zur Kommunikation durch Affekte. Bald unterschied man zwischen den klassischen Trainingsgruppen oder *T-Groups* und den kalifornischen Sensibilitätsworkshops oder *S-Groups*. Jede Form von Klärung und Relativierung der geäußerten Wahrnehmungen und Gefühle wurde in Letzteren abgelehnt und

stattdessen die Konfrontation mit ihrer Wahrheit als Voraussetzung für persönliches Wachstum definiert.[48]

Auf diese Weise war es für Will Schutz nur ein kleiner Schritt von den Seminarformaten der National Training Laboratories zu den »Encounter-Gruppen« des Esalen-Instituts: Die erzieherische Wirkung des Gruppenfeedbacks dient hier ihren Mitgliedern dazu, ihr Potenzial für mehr und »wahrere« von Gesellschaft und Rationalismus unverstellte Emotionen, Affekte und Bewusstseinszustände auszuschöpfen. Persönlichkeitsentwicklung bedeutet dabei im Einklang mit einigen neo-rousseauistischen Topoi der Gegenkultur der 1960er-Jahre die scheinbare Befreiung von den Begrenzungen des Selbst durch Gesellschaft, Erziehung, ja der Sprache selbst in ihren gemeinsamen normativen Zwängen. Ein anderes, besseres Selbst wurde nun Ziel der emotionalen Selbstkonfrontation qua Gruppenerfahrung. Die Tränen und Zusammenbrüche öffneten dabei gewissermaßen die Schächte zu dessen ungenutzten spirituellen und emotionalen Ressourcenfeldern.[49]

Entscheidend für die Einlösung der erwünschten kathartischen Effekte war jedoch auch die Adaption ästhetischer Operationsketten der Schauspielpraxis der Zeit. Unter den von Schutz diskutierten Methodenzulieferern für die Produktion von affektgeladenen Momenten der Selbsterkenntnis in Gruppensituationen, wird Lee Strasbergs *Method Acting* und das experimentelle Konzept des »Armen Theaters« des polnischen Regisseurs Jerzy Grotowski genannt. Grotowskis Forderung nach einem Theater ohne Requisiten als Form einer reinen »Begegnung« zwischen Schauspieler und Publikum und der daraus hervorgehenden Enthüllung einer transzendentalen Wahrheit menschlicher Existenz konnte als Vorbild für die dramatische Dynamik der Encounter-Gruppen dienen, in denen emotional strapazierende »Durchbrüche« durch die Gruppe hervorgerufen werden sollten.

Strasbergs *Method* wiederum, mit ihrer von Stanislavski entlehnten Forderung nach Wahrhaftigkeit im Schauspiel, war offensichtlich anschlussfähig für die Encounterpraxis über ihre methodische Verknüpfung von persönlichem Erleben und gespieltem Ausdruck: Nur durch weitreichende psychologische Selbsterforschung gelingt

im Schauspiel demnach eine überzeugende Charakterdarstellung, zumal wenn im Spiel eigene Verletzungen und Gefühle durchlebt werden. Hier existieren deutliche Parallelen zur Rezeptionstheorie des *Poor Theatre*: Hier muss das Schauspiel für die Akteure, ganz wie die therapeutische Ebene des Encounters es vorsieht, die Erfahrung verschütteter Dimensionen des Selbst für den Schauspieler ermöglichen. Nur so sei dieser in der Lage, dem Zuschauer eine wahrhaftige Dimension des Seins im Spiel mitzuteilen:

> Der Kern des Theaters ist eine Begegnung (encounter). Der Mensch, der sich selbst enthüllt, ist sozusagen derjenige, der in Kontakt mit sich selbst kommt. Das bedeutet eine extreme Konfrontation, ernsthaft, diszipliniert, präzise und total.[50]

Das geschieht in einem von Grotowski als »totalen Akt« bezeichnenden Prozess allmählicher Entdeckung und Offenlegung vor dem Gegenüber, dem bereits in seiner eigenen Formulierung psychotechnische Qualitäten zukommen: »Ich spreche von der Methode, vom Hinausgehen über Grenzen, von einer Konfrontation, einem Prozess der Selbsterkenntnis und in einem gewissen Sinn der Therapie.«[51]

Hier tauchen nicht nur diskursive Anschlussstellen zwischen Encounterpraxis und experimenteller Theaterarbeit der 1960er-Jahre auf, die Übergänge zwischen Schauspieltheorie und therapeutisch-pädagogischer Arbeit der Selbsterfahrung wird auch durch die Übernahme von Ausbildungsübungen von Schauspielern aus dem Theater Grotowskis und Strasbergs unterstützt: Atemübungen, Tierposen, Sprünge und Nacktheitserfahrungen. Dies dient der Gewahrwerdung einer vom Bewusstsein verdeckten körperlichen Dimension menschlicher Existenz und körperlichen und psychischen Ressourcen zur Erfahrung und Einbringung des Selbst auf der Bühne des Theaters – wie auch auf derjenigen des Encounter-Stuhlkreises als »Akt der Selbstenthüllung, des Abwerfens der Masken des täglichen Lebens«.[52] Mit solchen Praktiken eines reduzierten, auf kathartische Konfrontation ausgelegten Theaters wird ebenso wie durch asketische Praktiken eine neue Selbsttechnik entwickelt, die Persönlichkeit und persönliche Entwicklung auf eine Form scheinbar authentischer Existenzialität hin interpretiert und innerhalb derer Subjekte mittels kathartischer Reinigungsprozesse in Kontakt

zu einer empfundenen Wahrheit der Ich-Empfindung, dem Selbst als erfahr- und modellierbarem Gegenstand ihrer Bemühungen gelangen.

Im United Center formulieren wir in Zusammenarbeit mit unseren Sitznachbarn Ziele für das weitere Leben, und es müssen nun falsche Überzeugungen abgelegt werden, die uns noch zurückhalten. Wir »löschen und überschreiben« dafür jene Sätze in unserem Kopf, die uns sagen, dass wir es nicht verdienen, dass wir zu ungebildet, zu alt oder zu jung für unsere Träume sind. Dafür wird der Saal vollkommen abgedunkelt, es ist nur noch Tonys sonorer Bass zu hören. Wir müssen uns vorstellen, wie unser Leben aussähe, wenn wir an unseren unproduktiven Verhaltensmustern festhielten. Robbins nennt die Übung Dickens-Prozess™, denn wie Ebenezer Scrooge in der »Weihnachtsgeschichte« sollen wir durch Konfrontation mit unseren bösen Geistern gesunden.

- *Stell dir all die Schmerzen vor, die du wegen deiner Überzeugungen erlebt hast, die du anderen zugefügt hast.*
- *Stell dir vor, was in fünf Jahren mit dir passiert, wenn du bei diesen Überzeugungen bleibst.*
- *Krankheit, Übergewicht, Einsamkeit, weil Familie verloren?*
- *Nun stell dir noch einmal zehn Jahre mit diesen Glaubenssätzen vor.*
- *Und weitere zehn Jahre fühlen.*
- *Verletzt du weiter deine Nächsten, weil du glaubst, es gibt Dinge, die dich daran hindern, das zu erreichen, was du erreichen willst?*
- *Was macht das mit Körper, mit Geist?*
- *Du musst es fühlen, fühle Dekaden von Schmerz in deinem Körper.*
- *In der Dunkelheit um mich herum vereinzelte Schreie.*
- *Verdreifache den Schmerz in deinem Körper, wie fühlt sich das an?*
- *Aber keine Veränderungen wagen.*
- *Immer Ausreden: die Umstände, Herkunft, Eltern.*
- *Lüg dich weiter an, lüg dich ruhig noch ein bisschen an.*
- *Noch mal zwei Jahrzehnte Schmerzen vorstellen.*
- *Und, wie fühlt sich das an?*
- *Was wäre das Schlimmste? Todkrank, obdachlos, musst du dich prostituieren?*

- *Wen hast du auf dem Weg dorthin am meisten verletzt?*
- *Schmerzen spüren, dort in der Situation sein, immer den falschen Überzeugungen dorthin folgen.*
- *An Dinge denken, die man nie erfahren wird? Wen wirst du nie treffen, wer wird dich niemals glücklich machen?*
- *So spüren wir 20 Minuten, eine halbe Stunde, ich verliere das Zeitgefühl.*
- *Die vereinzelten Schreie mehr und lauter, bis sie sich zu einem Choral der Schmerzen über das unerfüllte Leben vereinen, der zur Decke des United Centers aufsteigt.*
- *Ein Brillenträger, einige Reihen vor mir, hat einen Weinkrampf und schreibt Kurznachrichten, unterbricht sich aber, wenn die Schreie wieder lauter werden und stimmt ein.*

Als das Deckenlicht winselhell eingeschaltet wird, blicke ich in verweinte Gesichter. Wir sollen einander aber kein Taschentuch anbieten, denn niemand wird hier für bloßes Weinen belohnt. Mit erstickten Stimmen sprechen wir stattdessen Pastor Tonys Glaubensbekenntnis nach:

- *Ich bin die Stimme.*
- *Ich werde führen, nicht folgen.*
- *Ich werde glauben, nicht zweifeln.*
- *Ich werde erschaffen, nicht zerstören.*
- *Ich bin ein Anführer, ich setze mich durch. Ich setze neue Maßstäbe.*
- *Ich gehe voran, gehe voran, gehe voran.*
- *Phil Collins:* In The Air Tonight.

Nun müssen wir die alten Überzeugungen durch neue, produktivere ersetzen. Dafür machen wir eine Kreisbewegung mit dem Arm und landen dabei schließlich mit dem Zeigefinger in unserem Nasenloch. Wir sprechen die alte Überzeugung aus, um dabei möglichst dumm auszusehen. Wir nehmen den Finger aus der Nase, rufen laut »Bullshit«. Wir wiederholten das dreimal für jeden falschen Glaubenssatz, danach teilt Rachel neben mir Hand-Desinfektionsmittel aus.

- *2 Unlimited:* No Limit.

Brüllen, Hüpfen, wir feiern das neue Ich. Ein Zustand der Aufregung, der Euphorie, ja Ekstase, um psychische Krankheiten und Hemmnisse zu überwinden oder um in den weltlichen Bestrebungen mehr Erfolg zu haben. In diesem Zustand kann man sein ganzes Ich einsetzen, um sich zu verwirklichen. Bei vielen von uns bedeutet das jetzt Lust auf Softeis. Zwei Frauen mit Hosenanzügen im Batiklook hüpfen auf einem Bein Richtung Hotdog-Stand, ein sehr beleibter älterer Herr mit Atemproblemen wird von Sanitätern versorgt. Manche blicken versonnen und wirken wie Schlafwandler. Eine Frau im Blumenkleid dreht auf dem Weg zur Garderobe abrupt um, mit einem Gesichtsausdruck, als hätte sie gerade die schönste Nachricht ihres Lebens gehört, und steuert wieder auf die Tanzfläche des Parketts zu.

- *Snap!*: Rhythm is a Dancer.

Übungen der Durchführung von Gesten mit dabei laut ausgesprochenen Begriffen und mit ihnen verbundenen Gedanken basieren auf der Annahme, dass sich durch wiederholte gemeinsame Durchführung eine feste Verknüpfung zwischen Gestik, Sprache und Denken etablieren lässt. Was Robbins selbst als »neuroassoziative Konditionierung« bezeichnet, verdankt sich einer massenwirksamen Vereinfachung der Gestalttherapie und Encounterpraxis durch das in den 1970ern entwickelte sogenannte Neurolinguistische Programmieren (NLP). Ein Seminar von Richard Bandler, einem der beiden Begründer dieser alles andere als unumstrittenen Coachingpraxis, besuchte Robbins in den 1980er-Jahren und wurde danach kurzzeitig Bandlers Assistent.[53] Dessen therapeutische Praxis basiert auf der Annahme, dass psychische Prozesse durch Mimesis an einem Gegenüber verändert werden können. Neurolinguistisches *Programmieren* bedeutet dabei, dass Subjekten erwünschte Verhaltensweisen sich selbst oder durch Arbeit mit einem Trainer quasi automatisiert aneignen.

Bandler entwickelte die ersten Ideen zu dieser Synthese von Gestalttherapie, Encounterpraxis und Familien- bzw. Hypnosetherapie als Student in Berkeley. Seiner Auffassung nach beruhten die von ihm als »magisch« beschriebenen Therapieerfolge der damaligen

Stars der Therapieszene auf ihrer Fähigkeit, etwas, das er als »Karte« oder »Meta-Repräsentation« der Weltsicht und Verhaltensmuster ihrer Klienten begriff, zu entwickeln und in einer Therapiesitzung zu vermitteln.[54] Gemeinsam mit dem Fakultätsmitglied und ehemaligen CIA-Agenten John Grinder entwickelte Bandler ausgehend von dieser Theorie angeblich universell verwendbare Rezepte für therapeutische Gespräche, die in Klienten neue Gedanken und Wahrnehmungen verankern oder sofortige Verhaltensveränderungen hervorrufen sollen. Dabei werden die intensiven Selbsterfahrungs- und Transformationsvorgänge der Encounter-Gruppen und gestalttherapeutischen Sitzungen nach Perls als lehr- und wiederholbare körperliche und sprachliche Reaktionsroutinen interpretiert.

Zu diesen Routinen gehören *pacing* und *leading*, die als therapeutische Praktiken entwickelt wurden, aber auch als Verhandlungstaktik für Manager und Verkaufspersonal beworben werden. Für ein *pacing* hält man im übertragenen Sinn mit dem Gegenüber Schritt, in dem man seine Haltung, Mimik, Stimmlage und Sprechweise imitiert. Man soll »Rapport aufbauen«, wie es im NLP-Lingo heißt. Möglich soll dies etwa durch ein neo-physiognomisches »Gedankenlesen« sein, nach der die Richtung der Augenbewegung bei einem Gedanken etwas über dessen Inhalte aussagt: Augen nach links oben gerichtet deuten etwa auf auditive Erinnerungen, eher mittig Gerichtete auf visuelle Erinnerungen hin. Andere Blickrichtungen sollen dementsprechend direkt sensorisch anders kodierte imaginäre Prozesse anzeigen.[55] Man muss dieser Theorie unter anderem gewisse Unmittelbarkeitsfantasien der Kommunikation vorhalten – bis heute ist sie aber in NLP-Schulungen für Therapie- oder Verhandlungskommunikation eine anerkannte Methode, um Einsicht in die Gedanken des Gegenübers zu erlangen.

Nach der NLP-Theorie kann eine sympathetische Kommunikation zwischen Klient und Coach für den Prozess des *leadings* verwendet werden, in dessen Verlauf der gespiegelte Klient angeblich für die Introjektion neuer, therapeutisch erwünschter Gedanken und Überzeugungen offen ist. Das kann zum einen etwa durch das sogenannte *reframing* geschehen, bei dem es sich um eine Form der Gesprächsführung handelt, die auch Robbins einsetzt: Hier werden schädliche oder unerwünschte Verhaltensmuster von Klienten der

Vorstellung nach aufgebrochen. Wenn sie sich nachfolgend in einer Phase der Verwirrung oder Orientierungslosigkeit befinden, so können neue, vom Therapeuten vorgegebene Leitlinien des Denkens und Verhaltens leichter etabliert werden – man erhält also einen neuen, gesünderen »Frame«. Dabei geht die Theorie des NLP im Rekurs auf gestaltpsychologische Theoriebestände davon aus, dass sich unproduktive oder einander blockierende Impulse aus Konflikten zwischen verschiedenen Anteilen einer Persönlichkeit erklären lassen. In einer festgelegten Gesprächsabfolge nimmt man dabei »Kontakt« zu den involvierten Persönlichkeitsanteilen auf und erfährt auf diesem Weg die jeweilige Motivationslage für die gegenseitige Blockade. Die widerstreitenden Interessen werden dann durch das Ich moderiert und dabei entweder ein Kompromiss gefunden oder zugunsten des einen Anteils entschieden, nicht aber ohne zuvor die Bestätigung aller Anteile für diese Lösung einzuholen.[56]

Die andere Form gelenkter Reorganisation individueller Erfahrungen und Verhaltensmuster durch NLP ist das sogenannte *anchoring*, aus dem der Dickens-Prozess bei *Unleash the Power Within* hervorgegangen sein dürfte. Es handelt sich dabei um eine Konditionierungsübung, innerhalb derer Klienten erwünschte und nicht erwünschte Vorstellungen und Gedanken mit der Durchführung bestimmter Bewegungen oder mit bestimmten sensorischen Empfindungen koppeln lernen. Das soll bei Wiederholung der Geste eine Auslösung erwünschter Empfindungen und Vorstellungen bewirken. Diese Möglichkeit kann therapeutisch genutzt werden, um unerwünschte Gedanken und Gefühle zu überlagern und durch neue zu ersetzen: man soll etwa eine Angstvorstellung und die nachfolgende Vermeidungshaltung durch eine bestimmte, im Ernstfall ausgeführte Geste konterkarieren. So sollen dann ein anderes Denkschema und ein anderes Verhaltensmuster ausgelöst werden, man denke hier auch an den individuellen »Power Move«, den Robbins seinen Kunden im Rahmen von *Unleash the Power Within* anzunehmen empfiehlt. Für das »Ankern« im Sinne von NLP sitzen sich Coaches und Veränderungswillige gegenüber, Erstere berühren Letztere bei einer bestimmten, zu überwindenden Vorstellung oder Erinnerung an einer beliebigen Stelle des Körpers. Dann bittet

man die Klienten, zu der auslösenden Szene für diese Vorstellung zurückzugehen und sich einen anderen Ausgang des Geschehens vorzustellen. Bestimmte erwünschte Gedanken werden mit der Berührung an einer Körperstelle »verbunden« und können so der Vorstellung nach im Alltag einfach abgerufen werden, indem man die eingeübte Geste durchführt.[57]

- *Was wussten die Kommilitoninnen am Deutschen Literaturinstitut Leipzig über »Freude, Kreativität und den Prozess vollständigen Einsseins mit dem Leben«[58], das ich nicht wusste? Ich hatte null Flow beim Schreiben.*
- *Beständige Anpassung des Schreibprozesses, Rituale und eine bestimmte Gestaltung des Arbeitsplatzes, entzündete Kerzen, Yogaübungen, eine bestimmte Farbe des Schreibtisches.*
- *»Kreativität ist ein Vollzeitjob«[59]*
- *Bewusste mentale Verzichtübungen für die »kreative Gesundheit«, innerhalb derer ich mir alltägliche Gegenstände wie etwa Spiegel, Uhren, Zeitungen entzog.*
- *Selbst auferlegte Schweigegelübde.*
- *Sich aber auch für das Unvorhergesehene in einer Projektentwicklung offenhalten: immer wieder Zeiten und Abläufe beim Schreiben ändern.*
- *Auch der bewusste Wechsel von Arbeitsinstrumenten soll helfen, die nötige Flexibilität im Umgang mit ungewohnten Ereignissen aufzubauen.*[60]
- *Ich arbeitete zu festen Tageszeiten, ich wechselte diese Tageszeiten, ich sagte mir zehn Verben zur Steigerung meiner eigenen Handlungsfähigkeit vor, ich beendete die Arbeit bewusst, wenn ich gerade einen Produktionsausstoß hatte, um am nächsten Tag wieder gut einsteigen zu können.*[61]

Die zwölf Hauptprinzipien gesunder Ernährung werden mir helfen, die Ergebnisse dieses Wochenendes nachhaltig in meinem Leben zu verankern. Ich verpflichte mich den höchsten Standards, ziehe alle Vorteile aus den Ressourcen in mir und werde Körper, Kopf und Geist die größtmögliche Energie geben. Ich werde durch vegane Ernährung, den Verzicht auf Alkohol, Drogen und Zucker auf ein bisher unerreichtes Level der Vitalität, der Energie, der Leidenschaft und der Stärke gelangen. Kein *One Dutch Mule* an der *Ketel One Club*

Bar im *Foodcourt* des United Centers, kein *Chicago Dish, inspired by 300 Years of Craftsmanship*. Kein *Affy Tapple, den Original Caramel Apple*. Kein *Gassett Gourmet Popcorn*, kein *Goose Island IPA, the six-time medal winner with a bold hand*. Nicht nochmal *Vienna Beef, Chicago's Hot Dog*. Kein *Häagen Dazs*, keine *Woodgrain Neapolitan Pizzeria*. Für mich kein *Sweet Baby Ray's*, bitte! Auch keinen *DonJulio*. Keinen *Captain Morgan*. Nichts von *Madison St. Eats*. Ich kotze auf dem Klo meine *Big Star Tacos* wieder aus. Die limitierenden Glaubenssätze der Ernährung vs. die ermächtigenden Glaubenssätze.

I had a great paying job, but it was too little money for the time.
I quit my job, and my business grew exponentially.
I now want to lose weight.
I want to become smarter.
I want to have more friends.
I wouldn't be too concerned with the order of these things.
I had great relationships that came from online dating.

We loved this and had to share it.
We are hungry for massive world impact.
We have checked out so many books on Amazon.

I had 22 of 28 chapters written in my book, and I was going to have it finished in the next 2 weeks.
I was trying to find a new place to live that I could build my photography and health/wellness businesses.
I had my website done as well.
I imagined myself playing different movie characters in different scenarios with different outcomes.

We love this and had to share.
We are hungry for massive world impact.
We have checked out so many books on Amazon.

I've had such a fabulous week.
I stopped smoking, learned to surf, increased sales by 30 % at my company, and so many other things.

I was hugging everyone and demanding compliments.
I was also looking to include people in my future real estate deals.
I was going back through an old playlist the other night, which contained the Eminem song »Phenomenal«.

We loved this and had to share it.
We are hungry for massive world impact.
We have checked out so many books on Amazon.

I take cold showers a couple times a week.
I helped people get from where they are to where they wanted to be with daily accountability calls!
I had people calling me back asking for more advice.
I gave it to them.
I also advised myself and thanked myself for this simple advice, and then I told myself, »Don't worry about it«.
I made this video documenting my internal journey.

We loved this and had to share it.
We are hungry for massive world impact.
We have checked out so many books on Amazon.

In the end, I decided to get a bicycle.
I rode 1,300+ miles from Denver to Chicago.
I gave away 95 % of my belongings and got back on the saddle again.
I pedaled another 3,000+ miles over 13+ states.
Then I was trying to find my stretching exercises, but couldn't find them![62]

Am letzten Tag schaffe ich einen für alle verordneten Fitnessrave in der Halle mental und körperlich einfach nicht mehr. Robbins ist auch schon längst weg und seine diversen Vertreter moderieren den Rest der Veranstaltung, der als *re-entry* in die Gesellschaft bezeichnet wird. Fast denke ich, dass mich einer der Helfer aufhalten wird, gehe schnell vorbei an den Fast-Food-Ständen, einem einsamen

Mann, der im Eingang zur Halle zur Musik Sprintbewegungen mit den Armen simuliert, einer Gruppe Teenager, die gemeinsam ihre Telefone im Gang an der Wand kauernd über einen Mehrfachstecker aufladen. Vor der Michael Jordan-Statue im Foyer ist eine Fotowand von *Robbins Success Systems* für Selfies aufgebaut. Ein Mann um die 50 in gebügelten Cargohosen und weißem Leinenhemd stürmt auf mich zu und drückt mir mit dem charakteristisch entrückten Lächeln vieler Leute hier sein Handy mit aufgerufener Foto-App in die Hand. Vor der Wand haben schon eine Frau und ein jüngerer Mann Aufstellung genommen. Zuerst vermute ich, dass es sich um eine Familie handelt. Auf dem wahrscheinlich auch durch meine Übermüdung besonders scharfen, Bonbonfarben und harte Kontraste erzeugenden Display des Google Pixel in meiner Hand erscheint mir der junge Mann aber dann doch zu alt, um der Sohn dieses Paares sein zu können. Außerdem die Absetzung in der Kleidung: Sie ist auffallend in einem weiten schwarzen Sommerkleid und mit langer Goldkette um den Hals gekleidet. Er scheint dagegen ärmlich und ohne jegliche Hipsterattitüde wie ein Dinerbesucher aus dem mittleren Westen, mit Truckerkappe, verwaschener Army-Short und an den Füßen mit Gaffer-Tape reparierte *Havaianas*. Ich komme nicht mehr dazu, weiter darüber nachzudenken, denn der fotografische Prozess erweist sich durch die Interventionen des älteren Mannes als äußerst kompliziert: Immer scheint ein Gesichtsausdruck falsch, eine Armhaltung unbefriedigend. Nach einigen Versuchen scheint er in eine mühsam unterdrückte Aufregung zu geraten, zischt den beiden anderen etwas zu, worauf diese die Rücken noch gerade halten, auch meine fotografischen Kenntnisse scheinen ihm nicht auszureichen. Ich nehme schließlich mein eigenes Handy und verspreche, ihm die Bilder zu schicken.

Rechts von uns bildet sich inzwischen eine Schlange vor der Fotowand, die eine gewisse Ungeduld signalisiert. Mit einem der Kommentierenden legt sich der ältere Mann schließlich zunehmend verärgert an, ein kurzes verbales Gerangel entsteht, währenddem ich weiter fotografiere. Schließlich lasse ich mir die Telefonnummer der Frau geben, die wie unbeteiligt die sich entfaltende Auseinandersetzung beobachtet.

Dann hinaus aus dem United Center, das warme, feuchte Handtuch des Chicagoer Hochsommers legt sich um mich und beschwert mich, bis ich in die nächste klimagekühlte Zone eines wartenden Ubers steige, ein im Schatten pausierender, schwitzender Securityguard liest Julio Cortázar. Zwei streunende Hunde an der Ecke des Parkplatzes. Auf dem Rücksitz des Ubers scrolle ich durch die Fotos. Ich entdecke einen Ehering, einen Blick, eine liebevolle Hand auf der Schulter während des Posierens für die Kamera. Dann fällt mir etwas anderes auf: Der geradezu versteinerte oder auch ängstliche Gesichtsausdruck des jungen Mannes, wie er sich nun in den Aufnahmen zeigt. Angesichts dessen scheint auch der Arm der Frau um seine Schulter eine andere Bedeutung anzunehmen: weniger mütterlich-liebevoll als stützend-ermutigend oder auch umklammernd. Auf einem Foto sagt die Frau dem Jungen etwas ins Ohr, ihr Haar verdeckt sein Gesicht zum Teil und ihre andere Hand ist fest um seine Taille gelegt. Ein heimliches Paar oder ein durch den Älteren sanktioniertes Liebesdreieck? Vielleicht auch eine Form des Sponsorings, über die hier auf dem Seminar viel geredet wurde: Reiche Seminarteilnehmende sollen Armen, Erfolglosen oder von Schicksalsschlägen Getroffenen den Besuch einer Robbins-Veranstaltung bezahlen. Ich gehe mit einer wischenden Spreizbewegung der Finger über dem Display immer tiefer in das Bild hinein, versuche die Gesichtsausdrücke zu lesen, mögliche geäußerte Worte zwischen der Frau und dem Jungen zu erraten. Wenn man die Augen sehen könnte, wäre es vielleicht zu erraten, aber je weiter ich das Bild aufziehe, desto milchiger und verwaschener werden die Farben, die Gesichtszüge sind nur noch Tönungen und graduelle Verschiebungen der Helligkeit zwischen Pixelanhäufungen. In der Unterkunft angekommen schicke ich die Bilder zu einem mit der Nummer der Frau verbundenen Telegram-Account, der bald darauf gelöscht wird.

Schluss: Kulturwissenschaft als literarische Übung

Eine wissenschaftliche These, wie sie in den vorangegangenen Kapiteln zu Coachingpraktiken als Kulturtechniken sozialer Differenzierung entwickelt wurde, ist selbst das Ergebnis kodifizierter Operationsketten, die gelernt und eingeübt werden müssen: Der Lektüre und Indiziensammlung mit begleitender Aufschreibepraxis, der Hypothesenbildung in weiteren Notizen, dem Aufbau eines verschlagworteten Textarchivs oder Karteikartensystems, der Entwicklung einer Argumentation mithilfe des herangezogenen theoretischen Vokabulars und schließlich der Darstellung der Ergebnisse in einem Text. Mit diesen Arbeitsschritten, freilich in weniger idealtypischer Trennung, wurde auch in diesem Buch die Produktion von kognitivem Kapital der Mittelklasse der Gegenwart beschrieben, wo sie Originalität, Flexibilität und Intensität als kulturelles Kapital an den Subjekten im Rahmen einer gesellschaftlichen Differenzbildung hervorbringen.

Die Regeln der Präsentation wissenschaftlicher Ergebnisse erfordern nun eigentlich, die Ergebnisse der Untersuchung zu kontextualisieren und Forschungsdesiderate abzubilden: So müsste wohl die Übertragung von Methode und theoretischem Modell auf andere Milieus erprobt werden, – etwa in einer ähnlichen Untersuchung für die wachsende prekarisierte Schicht des Dienstleistungsgewerbes. Auch würde das Zusammenspiel von Kulturtechniken mit ästhetischen Konstellationen in den »Atmosphären« (Gernot Böhme) eine eigene theoretische Ausformulierung erfordern.

Dieses Buch verstößt allerdings gegen die Konventionen der Darstellung von Forschung in einer Monografie bereits in verschie-

dener Art und Weise. Eine Konsequenz daraus ist nun, dass dies noch ein letztes Mal im Schlusswort geschehen muss. Denn mir scheint ein Kommentar zur Form des Vorangegangenen ebenso wichtig wie seine inhaltliche Zusammenfassung und Positionierung – umso mehr, da sich beides im Verlauf des Schreibens als untrennbar verbunden erwiesen hat. Zumindest hoffe ich auf diese Weise zu zeigen, dass es nicht bloße Nachlässigkeit oder eine inhaltsleere Lust am Experiment war, welche mich zu einer bestimmten Schreibweise in diesem Buch verleitet hat. Dafür muss ich nun eine Überlegung zum Schreiben in der Wissenschaft und insbesondere in den Kulturwissenschaften voranstellen, deren Relevanz sich dann einige Seiten weiter unten erweisen wird.

Für die Kulturwissenschaften ist das Schreiben weit mehr als bloßer Transportbetrieb einer logischen Argumentation, ebenso wie Stil und Aufbau eines literarischen Werkes nicht nur Container für seine Inhalte sind. Man muss Nietzsches berühmten Satz vom »Schreibzeug, das mitarbeitet an unseren Gedanken« nicht einmal kennen, um zu sehen, dass eine Aufmerksamkeit für die Sprache der Forschung und die Prozesse ihrer Entstehung zu den »epistemischen Tugenden« dieser Fächer gehört. Es gehört also zu jenen Grundsätzen, die in einer Wissenschaft laut Lorraine Daston und Peter Galison »internalisiert und geltend gemacht werden, in dem ethische Grundsätze ebenso wie pragmatische Grundsätze der Wissensgewinnung angeführt werden«.[1] Objektivität als Grundkategorie aller modernen Wissenschaften ist demzufolge einem historisch entstandenen Zusammenspiel intensiver Bemühungen um das richtige Verhalten, die erwünschten Eigenschaften und praktischen Kenntnisse des wissenschaftlichen Beobachters zu verdanken: etwa Appellen an die Rigorosität und Unbestechlichkeit des Experimentators, technischen Anleitungen zum Aufbau einer wissenschaftlichen Untersuchung oder Hinweisen zur Form der Aufzeichnung und der Präsentation von Ergebnissen. Gemeinsamkeiten mit den von Michel Foucault untersuchten übenden Herausbildung des Selbst der antiken Philosophie und der monastischen Praxis des Christentums liegen auf der Hand: »Solange Wissen einen Wissenden voraussetzt und dieser Wissende poten-

ziell als Hilfe oder Hindernis zur Erlangung von Wissen angesehen wird, ist sein Selbst ein epistemologisches Problem.«[2]

Gemeinsam mit den für sie maßgeblichen Theorieformationen nach dem Zweiten Weltkrieg – Poststrukturalismus, Systemtheorie, Kybernetik, Informationstheorie und linguistische Psychoanalyse – war auch die Entstehung und Institutionalisierung der deutschen Kultur- und Medienwissenschaften seit den 1980er-Jahren mit bestimmten epistemischen Tugenden verbunden: mit einer Haltung des forschenden Subjekts gegenüber seinem Gegenstand, Besonderheiten des Aufbaus und der praktischen Durchführung einer Untersuchung sowie stilistischen und formalen Eigenschaften der daraus resultierenden Texte. Diese epistemischen Tugenden unterscheiden sich selbstredend von denen naturwissenschaftlicher Objektivitätskulturen. Ebenso deutlich unterscheiden sie sich aber von jenen der klassischen *Humanities*, gegen die sich ursprünglich die Beschäftigung mit materiellen Kulturen und Medien in der Ausrufung eines neuen Apriori richtete. Man musste diesen Blick trainieren und hatte als Studierender das Gefühl einer Initiation, wenn man lernte, zugleich auf Oberflächen und Umgebungen eines Untersuchungsgegenstands zu achten: Eine wissenschaftlichen Entdeckung, etwa wie die Relativitätstheorie interessierte nun nicht in Bezug auf ihren Geltungsbereich oder in einer Geschichte des Wissensfortschritts, sondern in den signifikanten medialen Metaphern der über sie verfassten Texte, wo sie Hinweise auf den Ermöglichungsgrund der Theorie gaben. So übte man sich in einer erkenntnistheoretischen Askese, trat einen Schritt zurück und entsagt der Beobachtungen erster Ordnung, um sich die Beobachtung der Beobachter, ihrer Prägungen, der materiellen Voraussetzung, ihrer Aussagen und ihrer diskursiven Einbettung zu widmen. Der »kalte wissensarchäologische Blick« wurde deshalb in den Einführungsveranstaltungen an der Berliner Sophienstraße trainiert und zur Nachahmung vorgelebt.[3] Was hier gelehrt wurde, war untrennbar verbunden mit dem, wie es gelehrt wurde: subjektloses Denken, ein postmoderner Gestus der Abwendung vom Wahrheitsbegriff und von tradierten Disziplinengrenzen mit einem fröhlichen Gestus der Reduktion auf Materialität und Medien.

Mit diesem Blick war als weitere wesentliche Dimension epistemischer Tugendhaftigkeit der Kulturwissenschaften ein Gebot der Historisierung und Kontextualisierung verbunden. Dabei war natürlich ein Geschichtsmodell leitgebend, das netzwerkartig strukturierte Diskursplateaus aufeinanderfolgen ließ, statt historische Verläufe als Vervollkommnungsbahnen oder dialektische Umschläge zu betrachten.[4] Dies erforderte eine zerstreute Lesepraxis, zu der man als Studierender durch große Freiräume in der Anrechnung von Studienleistungen aus anderen Fächern angehalten wurde. Das erforderte aber auch eine Lesetechnik, die kleinen Indizien und auf den ersten Blick nebensächlichen Äußerungen nachging, dabei abseitige und bisher unbeachtete Quellen aufeinander beziehen lernte und so intuitiv getrennte Themen und historische Entwicklungsstränge miteinander verband. Nicht von ungefähr interessierte sich diese Art Wissenschaft zu betreiben für die Technik und Praxis des Zettelkastens.[5] Er war das Medium des Ephemeren, ließ Technik- und Mediengeschichte im Nebeneinander der Karteikarten und der Verweiskaskaden der Schlagwortsysteme gleichbedeutend aufeinandertreffen und lehrte auf diese Art und Weise Geschichte zu schreiben. So konnte es zum Beispiel zu einer Dissertation kommen, die einige Referenzen auf Arbeitsvermittlungsinstitutionen im Werk eines zwar nicht unbekannten, aber nur wenig gelesenen Schweizer Schriftstellers ins Zentrum rückte, ihnen eine Geschichte der staatlichen Arbeitslosenversicherung und ihrer materiellen Kultur ablas und die Narrative seiner Romane in dieser Geschichte verortete.[6]

Im ersten Kapitel dieses Buches konnte gezeigt werden, wie dieses Denken von der institutionellen Veränderung der deutschen Graduiertenausbildung ebenso zehrte, wie von einem übergreifenden normativen Wandel in der akademisierten Mittelklasse der Spätmoderne. Dem lässt sich nun hinzufügen, dass es ebenso von einer besonderen Schreibweise in Vorträgen, Aufsätzen und Monografien gestützt wurde, deren individuelle Ausprägungen man als Interpretationen eines ungeschriebenen Regelwerks begreifen kann: Dazu gehörte ganz zentral eine Tendenz zur szenischen Verdichtung, – etwa wenn eine Szene im Labor eine epistemische Veränderung markierte oder erstmalige Kopplungen medialer Apparaturen narrativierte.[7] Der Grund für diese Form der Darstellung

war nur in einer wenig interessanten Hinsicht, dass die unpersönliche Bewegung des Diskurses und der medialen Grundlage doch immer wieder personalisiert und auf diese Weise anschaulich gemacht werden musste. Die kleinteilige Konkretion dieser Szenen, oft besetzt mit unbekannten, rangniederen und von oder Geschichtsschreibung übersehenen Handelnden, machte es schreibend notwendig, in Konzepten und Begriffen des kulturellen und medialen Apriori zu denken. Wie Caroline Levine es für literarische Werke darlegt, ist deren die Form eines Textes mit der ästhetisch wirksamen soziokulturellen Formation verbunden, der sie entstammt.[8] Und so hatte auch das Schreiben in kleinen Medienszenen gerade zu Beginn des neuen Faches eine disziplinierende Wirkung für den »Denkstil« (Ludwig Fleck) der kulturwissenschaftlichen Forschung.

Ich habe die vorangegangenen Absätze nicht in der Vergangenheitsform geschrieben, um großspurig das Ende einer nun historisch gewordenen Epoche der Kulturwissenschaften auszurufen, die mit diesem Buch beerdigt würde. Das liegt mir fern und wäre außerdem vermessen. Vielmehr wollte ich rhetorisch *epoché* üben – zu meiner Disziplin und ihre Ausbildungsinstitutionen also in einem Modus künstlicher Historisierung Abstand gewinnen, um über sie mit ihren eigenen Mitteln nachzudenken.[9] Und ähnlich war die Form dieses Buches als Ganzes einem Versuch geschuldet, durch eine Schreibweise neu und anders kulturwissenschaftlich denken zu können. Diese Art des Schreibens war, – obwohl ich die Lust nicht leugnen will, die mir Schreibexperimente per se bereiten – ein pragmatisches Mittel, um einen blinden Fleck der Kultur- und Medienwissenschaften ihrer Tradition folgend in ihren Diskursraum zu integrieren: Nämlich die von ihr ausgeschlossene oder auf den Status eines zu vernachlässigenden Effekts reduzierte Subjektivität, die Erfahrungen und Interessen der Akteure, ihre Urteils- und Entscheidungsmuster. Damit will ich keine von den Kulturwissenschaften zu Recht verabschiedete hermeneutische Tradition wiederbeleben, sondern den Gegenstandsbereich der Disziplin mit einer Erweiterung ihrer epistemischen Tugenden ausweiten. Denn die Ausstreichung des Subjekts und seiner Kapazitäten durch Erklärungen seiner historischen Gewordenheit und seiner anästhe-

tischen Verortung in einem gesellschaftlichen, wissenschaftlichen und kulturellen *Status quo* der Gegenwart verhindert das, was Kulturwissenschaft meiner Meinung nach sein sollte: eine kritische Wissenschaft, die nicht nur epistemologische Verschiebungen der Gegenwart und Vergangenheit adressiert, sondern auch krisenhafte Notlagen für die Subjekte benennt.Auf dieses Buch bezogen, hält eine derartige Kritik die Sehnsucht nach einer Welt wach, in der trotz der Kommodifizierung von Kunst und Ästhetik, nicht zuletzt in den hier untersuchten Coachingformaten das Projekt einer totalen Verfügbarmachung der kognitiven Vermögen der Einzelnen an eine Grenze gerät, indem zumindest mit den Mitteln einer auch ästhetisch argumentierenden Wissenschaft dagegen Protest eingelegt wird.[10]

Ein neuer Modus der Adressierung von Subjektivität in der kulturwissenschaftlichen Forschung scheint mir gerade in dem Moment zwingend, in dem sie zu einer allseitig anerkannten gesellschaftlichen Währung geworden ist. Gerade in einem Moment auch, in dem affekttheoretische Positionen subjektiven Wahrnehmungen gegenüber eine historische und kontextualisierende *critique* positionieren.[11] Wo dies einem bloßen Ausstreichen eines medialen und kulturellen Apriori und seiner Herausbildung von Subjekten und ihren Wahrnehmungen gleichkommt, scheint es mir ebenso vergeblich und rückwärtsgewandt wie ein Versuch, Gesellschaftskritik mit dem orthodoxen materialistisch-ökonomischen Klassenbegriff des 19. Jahrhunderts zu betreiben.

Ich habe mich deshalb dafür entschieden, eine auf ihren eigenen Konstruktionscharakter verweisende Subjektivität im argumentativen Teil der wissenschaftlichen Analyse zuzulassen. Dies ist in Form einer Textmontage geschehen: Ethnografische Beobachtungen treten neben historische Abrisse, autobiografische Passagen neben Berichte über die Arbeit am Buch, fiktive Szenen und generierte Lyrik neben Kulturtheorie. In den drei Gedichten wiederholt sich das Montageprinzip leicht ersichtlich noch einmal. Ihre Entstehung unter Verwendung einer weitgehend eigentätig schreibenden Software dient auch als Vorkehrung gegen die Vermutung, dass damit eine ungebremste romantischen Subjektivität als Gegenposition zu den analysierten Milieus reklamiert werden soll.

Wenn ich hier also die Form meines Textes als Indiz für den Konstruktionscharakter der in ihm entworfenen subjektive Wahrnehmung und objektive Darstellung durchkreuzenden Perspektive des Buches ins Feld führe, so bestätigt dies nur, wie sehr das Neue im kulturwissenschaftlichen Kontext ein Ergebnis von Anknüpfung verändernder Reproduktion und nachträglicher Repositionierung ist. Der Rückgriff auf die Montage in dem hier vorgeschlagenen Sinn ließe sich als eine Anverwandlung von Siegfried Kracauers Sammlung ethnografischer Szenen, soziologischer Recherchen und gesellschaftstheoretischer Überlegungen verstehen – freilich ohne dabei das Wort Gesellschaft so zu verwenden wie er, – die er in einem »Mosaik« der Mittelklassenkultur der 1920er-Jahre zusammenführte.[12] Für Kracauer geschah dies in bewusster Absetzung von der journalistischen Reportage, der er einen nur scheinhaften Wirklichkeitsbezug attestierte: Sie konnte ihm zu Folge durch ihre bloße Mimesis an den Fakten die Wirklichkeit der »Konstruktion« von Gesellschaft durch den Kapitalismus des industriellen Zeitalters nicht erfassen. Kracauers Mosaik war stattdessen suggestiv, mitunter auch polemisch im Bemühen darum, die Naturalisierung sozialer Prozesse als Ideologie im Kleinen und Konkreten aufzuzeigen. In einer analogen Bewegung wollen die autobiografischen und ethnografischen Anteile dieses Buches nicht bloß eine – ohnehin immer notwendig konstruierte – Authentizität herstellen, die akademische Analyse durch Selbsterlebtes illustrierend anreichert. So würde man nur einer War-werdung der Subjektivität zuarbeiten, an der sich das Genre des persönlichen Essays im Literaturmarkt der Gegenwart nach Kräften beteiligt. In den Sprüngen der hier versuchten Montage werden subjektiv erhobene Daten ebenso wie objektive Analysen so gerahmt, dass der Vorgang der Verknüpfung und Bezugnahme zwischen subjektivem Erleben und objektiver Analyse aufgebrochen, dadurch beim Lesen merklich und problematisiert wird.

Anders als Kracauer legt die Form dieses Buches also zwischen subjektive und objektive Passagen keine implizite, gesellschaftstheoretisch argumentierende Verbindung, die augenzwinkernd dem Lesenden einen vom Autor erahnten oder vorangestellten Zusammenhang vermittelt, sondern verknüpft Beobachtung und

Theorie über ästhetisch vermittelte Sprünge. So entsteht im Dazwischen des Textes, in den Leerräumen zwischen den Abschnitten, ein zunächst rein ästhetischer Reflexionsraum der Argumentation. Mit der Zusammenfügung kleiner Formen in diesem Buch soll also kein implizites oder explizites propositionales Wissen kodiert werden. Stattdessen eröffnet dies einen Modus der Reflexion über den Forschungsbericht, einen sowohl subjektive wie objektive Feststellungen rahmenden ästhetischen Horizont des Gesagten. Die Montage ist hier vielleicht mit einer Stimmlage und einem Ton vergleichbar, in dem etwas vorgetragen wird. Sie ist eine nicht vollständig in Worte zu fassende Geste der Hervorbringung von Forschung. Ihr Wissen entsteht in einem Moment des Aufblitzens, beim Zusammenprall zweier, mal aufeinander bezugnehmender, mal einander unterbrechender Texte, im Sprung zwischen den Genres und den Argumentationsebenen, der eine Konstellation eröffnet.[13]

Dies ist zugleich die Voraussetzung für die kritische Positionierung des Buches gegenüber der von ihm analysierten Kommodifizierung von Subjektivität in kulturtechnischen Milieus. Denn das Schreibprinzip der Montage spiegelt konzeptuell den hier vorangetriebenen Prozess der Aufspaltung des Selbst in Gebrauchs- und Tauschwert – den Vorgang der Verwandlung seiner Individualität, seiner Kapazität für Anpassungsfähigkeit und Selbstverbesserung in Waren, die Status und kulturelles Kapital garantieren. Die Montage wiederholt diesen Vorgang, indem sie Erfahrungen, Assoziationen und Nebengedanken, wissenschaftliche Analysen, Rechercheberichte und literarische Texte miteinander verknüpft und sie dabei in ein Verhältnis gegenseitiger Wertbeimessung und Rekontextualisierung versetzt. In dieser Art verweist die Collage bekanntlich auch als Praxis der Literatur und Bildenden Kunst auf einen Prozess der Kommodifizierung: Wo sie Vorgefundenes wie Puzzleteile anordnet, – etwa in der Verarbeitung von Ausschnitten aus Werbematerial, – stellt sie sich auf die Seite des Dings im Moment seiner Verwandlung zur Ware. Gerade indem sie den Vorgang der Aufspaltung und Rekontextualisierung des Objekts im eigenen Verfahren noch einmal wiederholt, kann sie also diagnostisch wirksam sein und im Ästhetischen Kritik üben.[14]

Die allegorische Verkörperung der warenförmigen kognitiven Vermögen der Mittelkasse ist das im ersten Kapitel analysierte Hochstapler-Selbstkonzept. Ihm sind im Buch drei semifiktionale Szenen gewidmet, in denen die handelnden Figuren sich in einer paradoxen Übererfüllung der sich gestellten Vorgaben selbst untergraben. So soll das spätmoderne Leiden an der Unerfüllbarkeit gewisse Anforderungen an die Subjekte in die Analyse eingebunden werden. Hier ermöglicht die Montage also eine Annäherung an die Wahrnehmungskonstitution dieser so verbreiteten Selbstkonzeption der Spätmoderne. Dies erschien auch deshalb sinnvoll, da der Blick des Hochstapler-Selbstkonzepts auf die Gesellschaft einige Ähnlichkeiten zu den Ergebnissen der Untersuchung aufweist: Erscheint doch die Kultur der Mittelschicht aus beider Perspektive weder natürlich, noch friedlich, noch gerecht, sondern als Ergebnis von Täuschungsmanövern und Strategien der Kompensation von Nachteilen. Unter der klaren Ordnung der Gesellschaft herrscht aus Sicht der Hochstapler-Subjektivität, wie auch dieser Untersuchung, ein Kampf um Ressourcen, in denen man sich durch Selbstkommodifizierung Vorteile verschaffen muss. Die Montage von literarischen Szenen mit wissenschaftlichen Analysen gibt einer von dieser Gesellschaft produzierten, problematischen und an ihr leidenden Subjektivität nicht nur als stummes Beobachtungsobjekt Raum. Stattdessen wird ein gemeinsamer Diskursraum geschaffen, der seinen Konstruktionscharakter nicht verbergen will und kann. Und so lautet der Vorschlag dieses Buches für eine Erweiterung der epistemischen Tugenden der Kulturwissenschaft: Man soll Allianzen mit den Akteuren und den Bruchstellen der von ihr analysierten normativen Ordnungen bilden. Nicht indem man eine schwierige oder gar unmögliche ethnografische Einfühlung oder Horizontverschmelzung versucht, sondern indem man einen gemeinsamen Horizont im ästhetischen Reflexionsraum des Schreibens generiert.

Anmerkungen

Fit für Davos: Einleitung

1 World Economic Forum (Hg.): The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforces Strategy for the Fourth Industrial Revolution (Global Challenge insight Report), Davos 2016, S. 57. Online unter: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf (Übersetzung des Originalzitats aus dem Englischen von SR. Dies gilt für alle originalsprachlichen Zitate dieses Buches).

2 A. Reckwitz: Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne, Berlin: Suhrkamp 2017, S. 280f.

3 L. Boltanski, È. Chiapello: Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz: UVK 2003, S. 68ff.

4 P. Bourdieu: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1987, S. 143f.

5 A. McRobbie: Be Creative! Making A Living in The New Culture Industries, Cambridge, UK: Polity 2016.

Werde, was du bist: Originalität

1 P. Bourdieu: Die feinen Unterschiede, S. 537.

2 Ebd., S. 518.

3 M. Lamont: Money, Morals and Manners. The Culture of the French and the American Middle Class, Chicago: University of Chicago Press 2012, S. 115.

4 A. Reckwitz, Gesellschaft der Singularitäten, S. 80.

5 Ebd., S. 282.

6 N. Kumkar, U. Schimank: »Drei-Klassen-Gesellschaft? Bruch? Konfrontation? Eine Auseinandersetzung mit Andreas Reckwitz' Diagnose der Spätmoderne«, in: Leviathan 49 (2021), S. 7–32, hier S. 21f.

7 A. Grant: Nonkonformisten. Warum Originalität die Welt bewegt, München: Droemer 2016, S. 46.

8 A. McRobbie, Be Creative!, S. 134.

9 M. McGee: Self-Help, Inc. Makeover culture in American life, Oxford: Oxford University Press 2005, S. 136.

10 A. Grant, Nonkonformisten, S. 46.

11 L. Boltanski, A. Esquire: Bereicherung. Eine Theorie der Ware, Berlin: Suhrkamp 2019, S. 596.

12 D. Eribon: Rückkehr nach Reims, Frankfurt a.M.: Suhrkamp 2016, S. 164.

13 Ebd.

14 C. Jaquet: Zwischen den Klassen. Über die Nicht-Reproduktion sozialer Macht, Göttingen: Wallstein 2018, S. 36.

15 D. Eribon: Rückkehr nach Reims, S. 165.

16 Ebd.

17 A. Ernaux: Der Platz, Berlin: Suhrkamp 2019, S. 53.

18 P. Bourdieu: »Ökonomisches Kapital – Kulturelles Kapital – Soziales Kapital«, in: Ders., Die verborgenen Mechanismen der Macht. Schriften I, Hamburg: VSA-Verlag 2005, S. 49–79, hier S. 57.

19 M. Mauss: Die Techniken des Körpers, in: Ders., Soziologie und Anthropologie B. II, München 1975, S. 199–222, hier S. 220.

20 Ebd., S. 202.

21 H. Maye: »Was ist eine Kulturtechnik?«, in: Zeitschrift für Medien- und Kulturforschung 1 (2010), S. 121–135, hier S. 125.

22 B. Malinowski: »The problem of meaning in primitive languages«, in: C.K. Ogden, I.A. Richards (Hg.), The Meaning of Meaning. A Study on the Influence of Language Upon Thought and of the Science of Symbolism, London: Routledge 2001, S. 296–336, hier S. 315.

23 Vgl. die ohne Bezug auf den Begriff der Kulturtechniken entwickelte Studie von Jacques Prieur et al., »The origins of

gestures and language: history, current advances and proposed theories«, in: Biological Reviews 95 (2019), S. 531–554.

24 B. Siegert: »Die Geburt der Literatur aus dem Rauschen der Kanäle. Zur Poetik der phatischen Funktion«, in: W. Schäffner et al. (Hg.), Electric Laokoon: Zeichen und Medien, von der Lochkarte zur Grammatologie, Berlin: De Gruyter 2007, S. 5–35, hier S. 14.

25 J. Mooallem: »The Wild and Mysterious History of Sports Most Enduring Gesture: The High Five«, in: ESPN – The Magazine Online vom 22. Mai 2022.

26 S. Gregory: Class Trouble. eine Mediengeschichte der Klassengesellschaft, Paderborn: Wilhelm Fink 2021, S. 208.

27 Ebd., S. 152.

28 H. Rorschach: Psychodiagnostik: Methodik und Ergebnisse eines wahrnehmungsdiagnostischen Experiments, Bern u.a.: Hans Huber 1921.

29 L. Klages: Handschrift und Charakter. Gemeinverständlicher Abriss der grafologischen Technik, Leipzig: Barth 1926.

30 R. Pophal: Die Handschrift als Gehirnschrift, Rudolfstadt: Greifenverlag 1949.

31 B.C. Schiele et al.: »The Minnesota Multiphasic Personality Inventory«, in: Journal Lancet 63 (1943), S. 292–297; I. Briggs Myers und P. Briggs Myers: Gifts differing, Palo Alto, CA: Davies Black Publishing S. 1983.

32 A. Reckwitz: Die Erfindung der Kreativität: Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung, Berlin: Suhrkamp 2012, S. 207.

33 E.P. Torrance: Guiding creative talent, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall 1962.

34 T. Buzan: Use Your Head, London: BBC 1974.

35 Von einem Python-Programm zufällig ausgewählte und montierte Fragen aus dem Persönlichkeitstest *IPIP NEO*, einer Open-Source-Version des häufig in Assessment Center und von Personalabteilungen verwendeten *Revised NEO Personality Inventory* (*NEO PI-R*). Testpersonen werden hier auf fünf Persönlichkeitsmerkmale überprüft: Offenheit für Erfahrungen, Verantwortungsbewusstsein, Extrovertiertheit, Verträglichkeit und Neurotizismus.

36 J. Cameron: Der Weg des Künstlers: Ein spiritueller Pfad zur Aktivierung unserer Kreativität, München: Droemer 2000, S. 58.
37 Ebd.
38 Ebd., S. 43.
39 Ebd., S. 25.
40 Ebd., S. 16.
41 Ebd., S. 29.
42 Ebd., S. 18.
43 Ebd., S. 64f.
44 P. Bourdieu, Ökonomisches Kapital – Kulturelles Kapital – Soziales Kapital, S. 55.
45 Zum Milieu als Ort der Intervention einer Kunst des Regierens in der Moderne vgl. M. Foucault: Sicherheit, Territorium, Bevölkerung: Vorlesung am Collège de France, 1977–1978, Frankfurt a.M.: Suhrkamp 2004, S. 44. Zur Produktivität des Begriffs für die Sozialwissenschaft vgl. M. Vester: »Die Gesellschaft als Kräftefeld: Klassen, Milieus und Praxen in der Tradition von Durkheim, Weber und Marx«, in: C. Wessely, F. Huber (Hg.): Milieu, Umgebungen des Lebendigen in der Moderne, München: Fink 2019, S. 136–175.
46 A.F. Osborn: Applied imagination. principles and procedures of creative problem-solving, New York: Scribner 1963, S. 166–171.
47 M. Weber: Wissenschaft als Beruf, in: Ders., Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Tübingen: Mohr 1988, S. 581–613, hier S. 591.
48 Deutsche Forschungsgemeinschaft, Merkblatt Graduiertenkollegs und Internationale Graduiertenkollegs, DFG-Vordruck 50.7 vom Oktober 2019, S. 3.
49 H.U. Gumbrecht: »Der Ort von (ein Ort für) Kreativität«, in: Ders. (Hg.), Kreativität, ein verbrauchter Begriff?, München: Fink 1988, S. 7–12, hier S. 11.
50 N. Luhmann: «Über ›Kreativität‹«, in: H.U. Gumbrecht (Hg.), Kreativität – ein verbrauchter Begriff, S. 9–20, hier S. 16.
51 H.U. Gumbrecht, Der Ort von (ein Ort für) Kreativität, S. 9.
52 R. Hüser: »Etiketten aufkleben«, in: Christian Huck, Carsten Zorn (Hg.), Das Populäre der Gesellschaft: Systemtheorie und

Populärkultur, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2007, S. 239–266.

53 F.A. Kittler et al. (Hg.): Diskursanalysen 2: Institution Universität, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 1990, S. 8.

54 S. Pannhausen et al.: »Never good enough: The relation between the impostor phenomenon and multidimensional perfectionism«, in: Current Psychology 41 (2022), S. 888–901.

55 P.R. Clance, S.A. Imes: »The Impostor Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention«, in: Psychotherapy. Theory, Research and Practice 15 (1978), S. 241–247, hier S. 244.

56 J. Langford, P.R. Clance: »The Impostor Phenomenon: Recent Research Findings Regarding Dynamics, Personality and Family Patterns and Their Implications for Treatment«, in: Psychotherapy 30 (1993), S. 495–501.

57 D.G. Miller, S.M. Kastberg: Of Blue Collars and Ivory Towers. Women from Blue-Collar Backgrounds in Higher Education, in: Roeper Review 18 (1995), S. 27–33.

58 J.M. Ostrove: »Belonging and Wanting: Meanings of Social Class Background for Women's Constructions of Their College Experiences«, in: Journal of Social Issues 59 (2003), S. 771–784.

59 Vgl. M.E.H. Topping: The Impostor Phenomenon: A Study of Its Construct, Validity and Incidence in University Faculty Members, Dissertation: University of South Florida 1983; D.D.J. Dingman, The Impostor Phenomenon and Social Mobility: You can't go home again, Dissertation: Georgia State University 1987.

60 B. Buenaventura: Impostor-Phänomen: Bin ich insgeheim ein Hochstapler?, online unter: https://www.nationalgeographic.de/wissenschaft/2021/05/impostor-phaenomen-bin-ich-insgeheim-ein-hochstapler vom 10.4.2022.

61 J.G. Perlus: On Very Thin Ice. Impostor Phenomenon and Careers of Women Graduate Students, Dissertation: Illinois 2019; J. Beard: Personality Correlates of the Impostor Phenomenon: An exploration of Gender Differences in Critical Needs, Dissertation: Atlanta 1990.

62 N.S. Rose: Governing the soul. The shaping of the private self, London: Free Association Books 1999, S. 116.

63 Die Erforschung der Hochstapler-Selbstwahrnehmung reagiert hier, ähnlich wie dies für die Diskursivierung der Depression zur gleichen Zeit der Fall war, auf die Entstehung postindustrieller Arbeitsformen, vgl. A. Ehrenberg: Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart, Frankfurt a.M.: Suhrkamp 2015, S. 31. Die Studien von Imes und anderen eröffnen aber eine andere wissensgeschichtliche Konstellation, da sie eine soziale und kulturelle Dynamik bereits in ihren Erklärungsansatz einbeziehen.

64 M. Foucault: Die Anormalen. Vorlesungen am *Collège de France* (1974–1975), Frankfurt a.M.: Suhrkamp 2003, S. 144.

65 A. Reckwitz, Gesellschaft der Singularitäten, S. 344.

66 E. Illouz: Die Errettung der modernen Seele. Therapien, Gefühle und die Kultur der Selbsthilfe, Berlin 2011, S. 388.

Pflichtschuldige Lockerheit: Flexibilität

1 S. Schinko-Fischli: Angewandte Improvisation für Coaches und Führungskräfte, Berlin: Springer-Verlag 2017, S. 34.

2 Ebd., S. 597.

3 Ebd., S. 65.

4 P.B. Vaill: Managing as a Performing Art. New ideas for a world of chaotic change, San Francisco: Jossey-Bass 1989, S. XIV.

5 Ebd., S. 8.

6 R.R. Magee II.: Strategic Leadership Primer, Carlisle Barracks, PA: US Army War College 1998, S. 1.

7 H.R. Yarger: Strategic theory for the 21st century. The little book on big strategy, Carlisle Barracks, PA: US Army War College 2006, S. 18.

8 Ebd.

9 W.E. Whiteman: Training and Educating Army Officers for the 21st Century: Implications for the United States Military Academy, Carlisle Barracks, PA: US Army War College 1998, S. 8.

10 J.E. Glenn: Chaos Theory. The essentials for military applications, Dissertation: Naval War College 1995.
11 Ebd., S. 92.
12 Ebd., S. 113.
13 Dies geschieht in historischer Analogie zur Rezeption militärpsychologischer Untersuchungen durch das Scientific Management nach dem Zweiten Weltkrieg, vgl. N. Rose, Governing The Soul, S. 15.
14 S. McChrystal et al.: Team of Teams. New rules of engagement for a complex world, New York: Portfolio Penguin 2015, S. 23. David Silverman, einer der Ex-Navy-SEALs unter den Mitautoren des Buches ist auch Gründer und CEO der Beratungsfirma *Crosslead*, die Seminare mit militärischem Führungswissen für Unternehmer anbietet.
15 K.E. Weick: Managing The Unexpected. Assuring high performance in an age of complexity, San Francisco 2001, S. 2.
16 P.F. Berliner: Thinking in Jazz. The infinite art of improvisation, Chicago 1994; M.M. Crossan: »Improvisation in Action«, in: Organization Science, 9 (1998), S. 593–599.
17 K. Peplowski: »The Process of Improvisation«, in: Organization Science Bd. 9 (1998), S. 560–561.
18 C. Dell: Die improvisierende Organisation. Management nach dem Ende der Planbarkeit, Bielefeld: transcript 2012.
19 K.E. Weick: »Introductory Essay: Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis«, in: Organization Science 9 (1998), S. 543–555.
20 M.F. Strohmer et al.: Disruptive Procurement: Winning in a Digital World, New York: Springer 2020, S. 15.
21 K.E. Weick, Improvisation as a Mindset, hier: S. 549.
22 Ders., »Creativity and the aesthetics of imperfection«, in: C. Ford, D. Gioia (Hg.): Creative Action in Organizations. Ivory Tower and Real World Voices, Thousand Lakes, CA: SAGE Publications 1995, S. 125–134.
23 Ders., Introductory Essay, S. 545.
24 R.A. Guzzo: Team Effectiveness and Decision Making in Organizations, San Francisco, CA: Pfeiffer 1995, S. 68.

25 M. Sinetar: Do What You Love, The Money Will Follow. Discovering your right livelihood, choosing your right livelihood, New York: Dell 1989, S. 137.

26 Ebd., S. 142.

27 Ebd., S. 130.

28 M. McGee: Self-Help, Inc., S. 22f.

29 H. Orth: Schlüsselkompetenzen an deutschen Hochschulen, Konzepte, Standpunkte und Perspektiven, Neuwied: Webler 1999, S. 107.

30 G. Anders: You Can Do Anything. The surprising power of a »useless« liberal arts education, New York: Little Brown and Company 2017, S. 10.

31 Ebd., S. 15.

32 A.Y. Ilinitch et al.: Managing in Times of Disorder. Hypercompetitive organizational responses, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications 1998, S. xxxii.

33 P.B. Vaill: Managing As a Performing art, S. 123–125.

34 F.J. Barrett: »Coda – Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning«, in: Organization Science 9 (1998), S. 605–622, hier S. 619.

35 Vgl. den Überblick in U. Bröckling: Resilienz. Belastbar, flexibel, widerstandsfähig, in: Ders., Gute Hirten führen sanft. Über Menschenregierungskünste, Berlin: Suhrkamp 2017, 113–140, hier S. 115.

36 G.P. Hoffmann: Organisationale Resilienz: Grundlagen und Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger und Führungskräfte, Berlin: Springer 2016, S. 45.

37 W. Koutstaal: Agile Mind, Oxford; New York: OUP 2013, S. 3.

38 K. Beck et al.: Manifesto for agile software development, o.J., online unter http://agilemanifesto.org/ vom 3.2.2022.

39 M.A. Ciesielski und T. Schutz: Digitale Führung, Berlin: Springer 2016, S. 65.

40 B.J. Robertson: Holacracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, München: Vahlen 2016; O. Scharmer, K. Käufer: Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies, San Francisco: Berret-Koeh-

ler 2013; B. Doll: Prototyping zur Unterstützung sozialer Interaktionsprozesse, Wiesbaden: Gabler 2009.

41 I. Nonaka, H. Takeuchi: The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford, UK: Oxford University Press 1995.

42 M.H. Dahm, S. Thode: Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis. Mindset – Leadership – Akteure – Technologien, Wiesbaden: Springer 2020, S. 239.

43 P.H. Mirvis: Practice improvisation, in: Organization Science 5 (1998), S. 586–592, hier S. 590.

44 U. Bröckling, Gute Hirten führen sanft, S. 114.

45 E.G. Amann, F. Alkenbrecher: Das Sowohl-als-auch-Prinzip. Resilienz – Mit Sicherheit stark durch die Krise, Berlin: Springer 2015, S. 11.

46 J.L. Moreno: Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft, Köln: Westdeutscher Verlag 1967, S. 197.

47 Ebd., S. 45.

48 Interview mit der Versuchsteilnehmerin Elsa, ebd. 106. Zur Praxis der soziometrischen Befragung vgl. auch ebd. S. 36f.

49 J.L. Moreno: Psychodrama Vol. 1, Beacon, N.Y: Beacon House 1946, S. XX.

50 Ders., »The Sociometric Approach to Social Case Work«, in: Sociometry 2 (1950), S. 172–175, hier S. 173.

51 J.L. Moreno, Psychodrama Vol. 1, S. 177.

52 H.-J. Rheinberger, »Experimentalsysteme, Epistemische Dinge, Experimentalkulturen. Zu einer Epistemologie des Experiments«, in: Deutsche Zeitschrift für Philosophie 42 (1994), S. 405–417.

53 J.L. Moreno, Psychodrama Vol. 1, S. 13f.

54 Ders., Die Grundlagen der Soziometrie, S. 150.

55 Morenos psychogeografische Ideen wurden auch von der Roosevelt-Administration beim sozialen Siedlungsbau des *New Deals* aufgegriffen, vgl. R.F. Marineau, Jacob Levy Moreno 1889–1974: Father of psychodrama, sociometry, and group psychotherapy, London: Tavistock/Routledge 1989, S. 113.

56 J.L. Moreno, Vol. 1. Psychodrama, S. 274.

57 Ders., »Ein Experiment mit Soziodrama und Soziometrie in der Industrie«, in: J. Fox (Hg.), Psychodrama und Soziometrie. Essentielle Schriften, Köln: Edition Humanistische Psychologie 1989, S. 223–263, hier S. 249.

58 E. Illouz, Die Errettung der modernen Seele, S. 129.

59 J.L. Nolan: The Therapeutic State. Justifying government at century's end, New York: New York University Press 1998, S. 63.

60 G. Deleuze: »Postskriptum über die Kontrollgesellschaft«, in: Ders., Unterhandlungen 1972–1990, Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1991, S. 254–262, hier S. 254.

61 J.L. Moreno, Die Grundlagen der Soziometrie, S. 33. Zur Biopolitik gouvernementaler Regierungsweisen vgl. M. Foucault, Sicherheit, Territorium, Bevölkerung, S. 53.

62 K. Johnstone: Impro. Improvisation and the theatre, London: Methuen 1981, S. 23f.

63 Ebd., S. 67.

64 Ebd., S. 33.

65 D. Morris: The Human Zoo: A zoologist's classic study of the urban animal, London: Kodansha Globe 1969, S. 59.

66 K. Johnstone, Impro, S. 69.

67 K. van Eikels: »Collective Virtuosity, Co-Competition, Attention Economy: Postfordimus und der Wert des Improvisierens«, in: G. Brandstetter et al. (Hg.), Improvisieren: Paradoxien des Unvorhersehbaren. Kunst – Medien – Praxis, Berlin 2010, S. 125–160, hier S. 138.

68 Alle Sätze beginnend mit »Du musst …«, »Sie müssen …«, »Wir müssen …« und englischsprachige Entsprechungen aus einem Korpus von Ratgebern zum Themenkomplex »Organisationelle Improvisation«, »Resilienz«, »Agilität«, extrahiert mit einem Python-Programm und aufsteigend nach Zeichenzahl angeordnet. Dies folgt einer Idee in Hannes Bajohr, »Was man muss (Managementkorpus)«, in ders., Halbzeug, Berlin 2018, S. 12–14.

Leben heißt brennen: Intensität

1 A. Robbins: Awaken The Giant Within. How to take immediate control of your mental, emotional, physical & financial destiny!, New York: Simon & Schuster 1991, S. 324.
2 D.C. Eret: Capitalizing on Self-fulfilling Prophecies: The vernacular dimensions of Anthony Robbins' self-empowerment enterprise, Dissertation: University of Pennsylvania 2001, S. 32.
3 A. Robbins: How to improve creativity, online unter: www.tonyrobbins.com/business/improvecreativity vom Mai 2021.
4 R. Feloni: »Tony Robbins used to work with Donald Trump – here is what he would tell him on the phone today«, in: Business Insider Online vom 06.10.2017, online unter: https://www.businessinsider.com/tony-robbins-advice-for-donald-trump-2017-10 vom März 2023.
5 T. Robbins: »This program contains adult language«, in: Seminarmaterialien UTPW Chicago 2018, persönliches Archiv SR, S. 4.
6 S. Pink: Doing Sensory Ethnography, London: SAGE Publications 2009, S. 63.
7 D. Diederichsen: Eigenblutdoping: Selbstverwertung, Künstlerromantik, Partizipation, Köln: Kiepenheuer & Witsch 2008, S. 152.
8 A. Maslow: »Self-actualizing people: a study of psychological health«, in: Personality 1 (1950), S. 11–34.
9 Ders., Motivation and personality, New York u.a.: Haper & Row 1954/1987, S. 153–172.
10 Ebd., S. 157.
11 Ebd., S. 162.
12 C. Bühler: Basic theoretical concepts of humanistic psychology, in: American Psychologist 26 (1971), S. 378–386.
13 A. Maslow: A theory of human motivation, in: Psychological Review 50 (1943), S. 370–396.
14 A. Reckwitz, Die Erfindung der Kreativität, S. 218.
15 T. Garcia: Das intensive Leben, Berlin: Suhrkamp 2017, S. 119f.

16 A. Maslow: »Notes on leadership«, in: Ders., Maslow on Management, New York: John Wiley & Sons 1988, S. 152–166, hier S. 153f.
17 Ders., »Enlightened economics and management«, in: ebd., S. 20–42, hier S. 21.
18 Ders., »Enlightened management as a form of patriotism«, in: ebd., S. 81–87.
19 R. Tannenbaum et al.: Leadership and organization: a behavioral science approach, New York: McGraw-Hill 1961; Douglas McGregor, The human side of enterprise, New York: McGraw-Hill 2006.
20 A. Maslow, Motivation and personality, Vorwort, S. xii.
21 E. Hoffman: The Right to Be Human. A biography of Abraham Maslow, Los Angeles: Tarcher 1988, S. 149.
22 A. Maslow: »Additional notes on self-actualization, work, duty, mission«, in: Ders., Maslow on Management, S. 5–16, hier S. 14.
23 Ders., »Notes on synergy«, ebd., S. 108–111, hier S. 108.
24 Ebd.
25 A. Maslow, »Eupsychia. The good society«, in: Journal of Humanistic Psychology 1 (1961), S. 1–11, hier S. 10.
26 A. Robbins, Awaken The Giant Within, S. 485ff.
27 A. Robbins, J. McClendon Junior III: Unlimited Power. A Black Choice, New York 1997, S. 25.
28 Ebd., S. 35.
29 Ebd., S. 38.
30 Ebd., S. 45.
31 Ebd., S. 27.
32 A. Robbins, Awaken The Giant Within, S. 32.
33 Esalen Seminar Brochure, Summer 1967, zit.n. J. Grogan: Encountering America. Humanistic psychology, sixties culture & the shaping of the modern self, New York: Harper 2013, S. 218.
34 S. Fenwick: Getting It. The psychology of est, Philadelphia: Lippincott 1976, S. 36.
35 P. Finkelstein et al.: Large group awareness training, in: Annual Review of Psychology 33 (1982), S. 515–539.
36 R. Lachmann: »›Hot Seat‹ und ›Empty Chair‹«, in: Christine Freiler et al. (Hg.), 100 Jahre Fritz Perls: Tagungsband der

Internationalen Psychotherapietagung der Fachsetzung für Integrative Gestalttherapie, Wien: Facultas 1994, S. 139–153, hier S. 139.

37 K. Goldstein: Der Aufbau des Organismus: Einführung in die Biologie unter besonderer Berücksichtigung der Erfahrungen am kranken Menschen, Neuausgabe hg. von Thomas Hoffmann und Frank W. Stahnisch, Paderborn: Fink 1934/2014, S. 321.

38 F.S. Perls: Gestalt-Therapy verbatim, hg. v. J.O. Stevens, Lafayette, CA 1969, S. 24.

39 J. Heider: »Catharsis in human potential encounter«, in: Journal of Humanistic Psychology 14 (1974), 27–47, hier S. 30.

40 W. Schutz: Encounter, Hamburg: Isko-Press 1977, S. 13.

41 W. Schutz: FIRO. A three-dimensional theory of interpersonal behavior, New York: Holt, Rinehart and Winston 1960.

42 J. Grogan: Encountering America, S. 192.

43 Ebd., S. 202.

44 T. Wolfe: »The me decade and the third great awakening«, in: Ders., Mauve Gloves & Madmen, Clutter & Vine, New York: Bantam 1977, 126–170, hier: S. 135.

45 U. Bröckling: »Feedback. Anatomie einer kommunikativen Schlüsseltechnologie«, in: Ders., Gute Hirten führen sanft, 197–222, hier S. 209.

46 W.G. Bennis et al.: The planning of change, New York: Holt, Rinehart and Winston1968, zit.n. J.I. Hirsch: The History Of The National Training Laboratories 1947–1986. Social Equality Through Education and Training, New York: Lang 1987, S. 44.

47 L.P. Bradford: The National Training Laboratories: It's history 1947–1970, Bethel, ME: NTL Institut for Behavioral Science 1974, S. 33.

48 Ebd., S. 73.

49 W. Schutz: Encounter, S. 31.

50 J. Grotowski: Towards a poor theatre, Vancouver 1968, S. 56f.

51 Ebd., S. 131.

52 Ebd., S. 210.

53 A. Robbins: The mentors who coached me, online unter: https://www.tonyrobbins.com/mind-meaning/the-mentors-who-coached-me vom Mai 2021.

54 R. Bandler, J. Grinder: The Structure of Magic I. A book about language and therapy, Palo Alto: Science and Behavior Books 1975, S. 18.

55 Dies.: Neue Wege der Kurzzeit-Therapie. Frogs into Princes, neu überarb. Aufl., Paderborn: Junfermann 2014, S. 39.

56 Ebd., S. 195f.

57 Ebd., S. 111f.

58 M. Csikszentmihalyi: Flow. Das Geheimnis des Glücks, Stuttgart: Klett-Cotta 2019, S. 11.

59 T. Tharp: The Creative Habit: learn it and use it for life; A practical guide, hg. v. Mark Reiter, New York: Simon & Schuster 2006, S. 6.

60 Ebd., S. 134.

61 Ebd., S. 204f.

62 Alle Sätze beginnend mit »I« und »We« der geschlossenen Facebookgruppe *Unleash-The-Power-Within-Chicago-2018*, ausgelesen und durch ein auf Gebete und kirchliche Gesänge trainiertes GPT-3-Netzwerk rearrangiert.

Schluss: Kulturwissenschaft als literarische Übung

1 L.J. Daston, P. Galison: Objectivity, New York: Zone Books 2007, S. 28.

2 Ebd., S. 40.

3 W. Ernst: Das Rumoren der Archive, Berlin 2002, S. 10.

4 Auch die Umformung klassischer Fächer der Geisteswissenschaften zu dieser Zeit geschah entlang eines historisierenden und kontextualisierenden Paradigmas, vgl. J. North: Literary Criticism: A Concise Political History, Cambridge, MA: Harvard University Press 2017.

5 M. Krajewski: Lesen Schreiben Denken, 2. durchges. Aufl., Köln: Böhlau Verlag 2015, S. 68.

6 S. Roloff: Der Stellenlose, Robert Walsers Poetik des Sozialstaats, München: Fink 2016.

7 Man denke etwa an die berühmte historische Anekdote Friedrich Kittlers, in der eine Musikübertragung per Funk in die

Schützengräben des Ersten Weltkriegs beschrieben und so das Schlagwort von der »Rockmusik als Missbrauch von Heeresgerät« sinnfällig wird. Zur Herausbildung dieser Schreibweise bei einer der Gründerfiguren der deutschen Medienwissenschaft vgl. S. Roloff, »Eleganter Code: Montagepraktiken der Medientheorie Friedrich Kittlers«, in: R. Elberfeld und S. Krankenhagen (Hg.), Dispositive ästhetischer Praxis, München: Fink 2017, S. 157–170.

8 C. Levine: Forms: Whole, Rhythm, Hierarchy, Network, Oxford: Princeton UP 2015, S. 3.

9 Das erste Mal geschah dies für das Fach nicht von ungefähr als Vorlesung im Bestreben nach Kanonbildung und Selbstvergewisserung an der Humboldt-Universität, vgl. F. Kittler, Eine Kulturgeschichte der Kulturwissenschaften, München: Fink 2001.

10 Insofern ließe sich das in der Spätmoderne zu Recht in Verruf geratene Projekt der »Künstlerkritik« nur unter Verzicht auf neo-romantische Gegen-Subjektivitäten zur rationalisierten Moderne fortführen, vgl. È. Chiapello: »Evolution und Kooption. Die›Künstlerkritik‹ und der normative Wandel«, in: Christoph Menke, Juliane Rebentisch (Hg.): Kreation und Depression. Freiheit im gegenwärtigen Kapitalismus, Berlin: kadmos 2010, S. 38–51, hier S. 51.

11 R. Felski: The Limits of Critique, Chicago: University of Chicago Press 2015.

12 S. Kracauer: »Die Angestellten: Aus dem Neuesten Deutschland«, in: Ders., Schriften 1, hg. v. Inka Mülder-Bach, Frankfurt a.M.: Suhrkamp 2006, S. 205–291, hier S. 216.

13 »Der Schlüssel ästhetischer Paradigmata liegt genau hier, in den je eigenen *constallationes* und der Art ihrer Zusammenstellung, sowie der spezifischen *Energie* ihrer jeweiligen Verbindung oder Streuung, ihrer Spannung oder Abweichung, ohne vorderhand schon einer *synthesis* zu gehorchen oder überhaupt eine Einheit zu ergeben.« D. Mersch: Epistemologie des Ästhetischen, Zürich/Berlin: diaphanes 2015, S. 166f.

14 B. Buchloh: »Allegorical Procedures: Appropriation and Montage in Contemporary Art«, in: Artforum 21 (1982), S. 43–56, hier

S. 44. Man könnte dies hier also auch als Versuch neo-allegorischen Schreibens in einem Denkbild begreifen, das »zitierend, ent-stellend, de- und neu-kontextualisierend das Zitierte der Bindung an je Gegebene Ursprünge entzieht.« B. Menke: »Allegorie: Ostentation der ›Faktur‹ und ›Theorie‹: Einleitung«, in: Ulla Haselstein (Hg.), Allegorie: DFG-Symposion 2014, Berlin 2016, S. 113–135, hier S. 114.